نسخة المؤلف

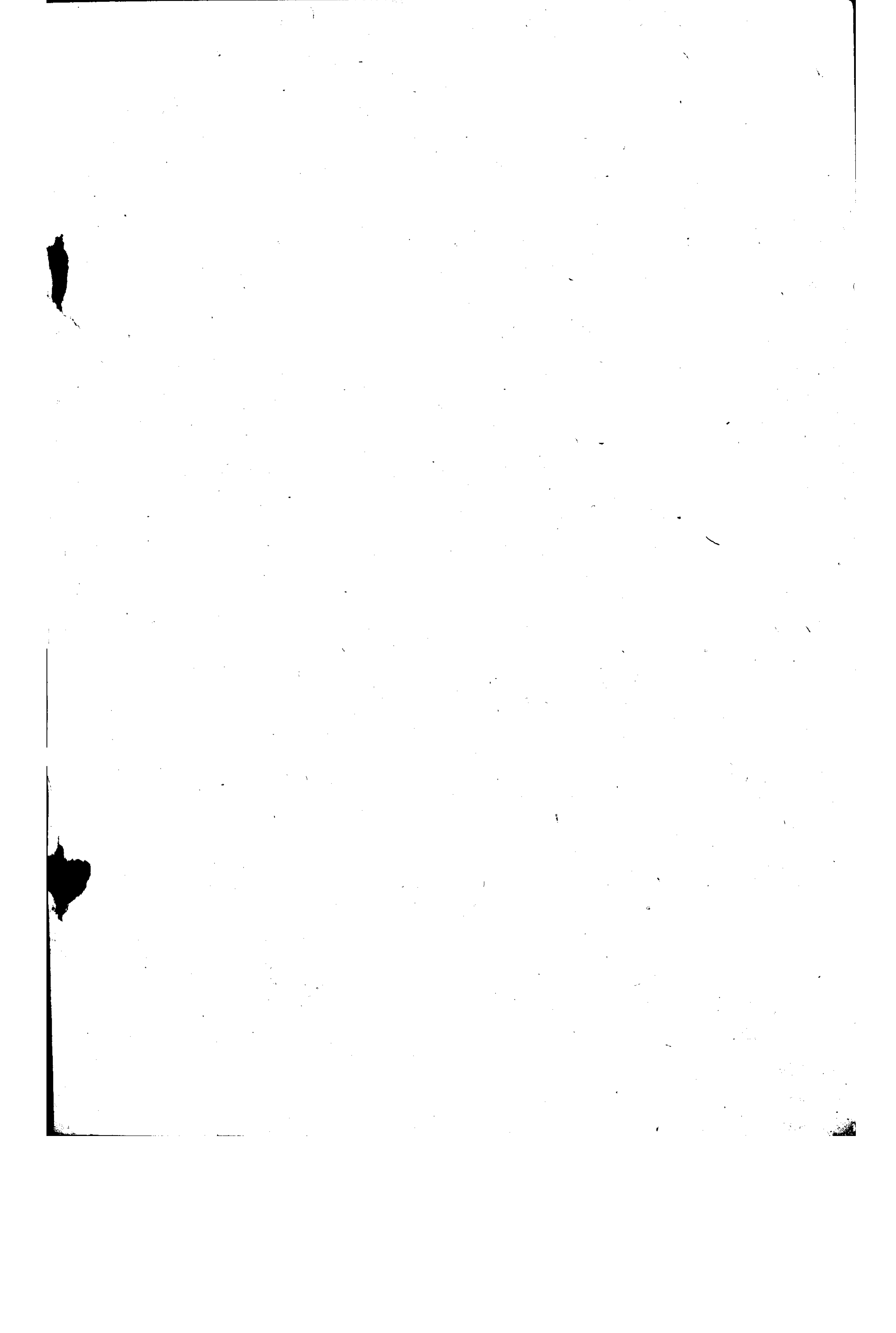
الإنتاجية

دراسة

للعنصر الإنساني في الإدارة

دكتور علي محمد عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

١٩٨٦



بسم الله الرحمن الرحيم

« وأذكر ربك فى نفسك تضرعا وخيفة ودون الجهر من القول بالغدو والأصال ولا تكن من الغافلين »

(الأعراف : ٢٠٥)

الاهـــداء

الى ... أغلى منى ...

كتب اخـرى للمؤلف

- ادارة الافراد (جـزءان) .
- السلوك الانسانى فى الادارة .
- كيف تتعامل مع رؤسائك .
- التدريب والتطوير .
- مقدمة فى الادارة .
- الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، الجـزء الرابع ، مع آخرين .
- محاسبة المـوارد البشرية ، مع د . سعيد عامـر .
- العنصر الانسانى فى ادارة الانتـاج .
- الادارة بالاهـداف .
- العلاقات الانسانية فى الانتاج والخدمات .

انتاجيـــة : سبعة حـــروف

ا	— ابدأ بسم الله الرحمن الرحيم وتوكل عليه . — اذهب الى عملك فى الموعد المحـــدد . — احرص على أداء واجبـــك كاملا .
ن	— نجاحك فى وظيفتك مرهون بفهمك لاهدافها وتوقعاتها ومعـــايير أدائها . — نور طريقك بالاخلاص والصبر والعزم على تحقيق النتائـــج المطلوبة .
ت	— تأكد من استيعابك للتكنولوجيا التى تستخدمها . — تنبه لمعوقات الانتاج وتغلب عليها . — تعـــاون مع رئيسك لبلوغ الهدف .
ا	— أنت مســـئول عن نتائج عملك .. اجعلها دائما ممتازة . — أمانة الانتاجيـــة هى الاستغلال الامثـــل للمـــوارد المتاحـــة . — التدريب المنظم يصقل قدراتك .. استفد منـــه .
ج	— جاهد لتحقيق الوفورات ، فى الوقت والجهد والمـــال . — جودة الانتاج هى الطريق لرضا المستهلكين ورفاهية المجتمع ، احرص عليها دائمـــا . — جوائز الانتاج يحصل عليها المتازون .. كن واحدا منهم .

ع	— يصيب الهدف من يحاول .. باخلاص وابتكار . — يصل الفريق المتعاون الى غايته .. كن عضوا فعـــالا فى جماعة العمـــل .
ة	— تأكد من مقابلة معايير الكم والزمن والنوع .. قوم نفسك ذاتيا . — تعلم الجديد ، والمفيد ، واحرص على تطبيقه ما أمـــكن . — تذكر قول الحق « انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » .

مقدمـــة

ربمـــا لم يمر زمـــان نحتاج فيــه الى زيادة الانتاجية مثل أيامنـــا هذه . حيث تكثر المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية . ان زيادة الانتاجية تمثـل تحديا كبيرا لمقابلـــة متطلبات النـــاس التى تتكاثر وتتنـــوع باستمرار ، واشباع مختلف حاجاتهم ـــ المادية والنفسية والاجتماعية والفكرية . وقد قبلت المجتمعات المتقدمة هذا التحدى وحققت لافرادها مزيدا من الرفاهية من خلال انتاجيتها الراقية .

وهذا كتاب عن الانتاجية من الوجهة الانسانية . حيث ان احدى الســـبل الهامة لفهم ظاهرة الانتاجية ، هى فهم الانسان ، عاملا ومديرا ، مخططا ومنفذا ، منتجا ومستهلكا .

ولا شك أن مكتبتنا الادارية العربية تحتاج الى مزيد من البحث المتعمق لفهم الانسان .. كما أنهـــا تحتاج أيضـــا الى البحث المتعمق فى الجوانـــب الاخرى ، الاقتصادية والمحاسبية والهندسية . وذلك حتى يكتمل أســـتيعاب الباحثين والطلاب لتلك الظاهرة المعقدة : الانتاجية . وحتى يتمكن الباحثون والممارسون والمعنيون من التفكير فى أفضل الطرق لزيادة الانتاجية ، ووضعها موضع التنفيذ لتتحقق الاهداف المرجوة منها والنتائج المعلقة عيلها .

ولعـــلى بهذا الجهـــد اكون قد أسهمت قليلا فى سد الحاجة وبلـــوغ الغاية . والله يقول الحق وهو يهدى السبيل .

علي محمد عبد الوهاب

القاهرة : يناير ١٩٨٦

المحتويـــات

الموضـــوع	الصـــفحة

اطـــار البحـث

طبيعة المشـــكلة

اذا اشتريت سلعة معينة ووجدت أنهـا تشبع حاجتك التى اشتريتهـا من اجلها . واذا ذاهبت الى مصلحة او جهاز حكومى يؤدى خدمة معينة ، وقدم لك الموظف المختص الخدمة التى تريدها — بالسرعة الملائمة والجـودة التى توقعتها ، بالاضافة الى المعاملة الحسنة . واذا وصلت رسالتك وبرقيتـك والتلكس ، الى الامكنة التى أرسلتها اليها فى موعد معقول . واذا لم ينقطع تيار الكهرباء فى بيتك اثناء قراءتك لهذا الكتاب . . . هذه كلها أمثلة للانتاجية المرتفعة . وعكسها الانتاجية المنخفضة — فى جانب أو آخر من الجوانب التى يطمع فيها المستهلك . كالسعر والكمية والمواصفات ، والزمان والمكان اللذين تباع فيها السلعة أو تقدم فيهما الخدمة ، وطريقة عرضها ، واسلوب التعامل بشأنها .

وتدل الانتاجية على درجة كفـاءة الادارة فى استغلال الموارد المتاحـة لهـا — انسانية ومادية وفنية . وهذا هـو ما يعبر عنـه بعلاقة المخرجات الى المدخلات . وتزيـد هذه النسـبة كلمـا أحسنت الادارة اختيار المـوارد الملائمة وقامت بالاستغلال الاقتصادى الامثل لها . وذلك لتحقيق أهداف محددة بمعايير معينة ، وهذا ما يعبر عنه بالفعالية . ويتوقع من الادارة الناجحة أن تحقق درجات عالية من كل من الكفاءة والفعالية .

ونركز اهتمامنا فى هـذا الكتاب على العنصر الانسانى ، باعتباره أهـم العناصر التى تستخدمها الادارة . فهو الغاية والوسيلة فى قضية الانتاجية ،

فمـــا ارتفاعها الا لخدمته وتحقيق رفاهيته . وهى — من جهة أخرى — لا ترتفع بجهوده واخلاصه ورغبته .

الهـــدف من الكتـــاب

لذلك نهدف من كتابنا هذا الى ان يصبح القارىء بعد الانتهاء من تأمل فصوله قادرا — بحـــول الله — على :

١ — استيعاب المفهوم الشامل للانتاجية والتعرف على مقاييسها والمتغـــيرات المحيطة بهـــا .

٢ — تفهم الشخصية والدافعية والسلوك الانسانى ، والظروف التى تؤدى الى ارتفاع انتاجية العامل أو انخفاضها .

٣ — التعرف على مسئوليات المشرف ومهاراته والممارسات الاشرافية الناجحة .

٤ — الالمـــام بمفهوم الادارة بالاهداف وخطواتها والتطبيق الناجح لها .

٥ — تفهم نقابات العمال وتطورها وأبعاد الدور الذى تقوم به وصور تعاونها مع الادارة .

٦ — تصور الدور الذى يقوم به كل من الفرد والمشرف والادارة والنقابة فى زيـــادة الانتاجية .

٧ — وضع الاطار الملائم لخطة تحسين الانتاجية والتفكير فى مداخل عـــلاج مشـــكلات الانتاجية .

خطـــة الكتـــاب

ولكى نحقق هذه الاهداف قسمنا الكتاب الى سبعة فصول . نتنـــاول فى أولهـــا مفهوم الانتاجية ، من الزاوية الهندسية والادارية ، واهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع والعالم جميعا . ومقاييس الانتاجية — الكلية والجزئية

والمعيارية والفعلية والحدية . واهم المتغيرات ـ الانسانية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية والفنية ـ المحيطة بالانتاجية .

أما الفصل الثانى فنخصصه لدراسة الفرد ـ شخصيته ومكوناتها وتطورها وتحليل المعاملات . وسلوكه وخصائص السلوك ونتائجه والوسائل الدفاعية . ثم الدافعية من حيث أنواع الحاجات والعوامل المؤثرة فيها وتوقعات الافراد من وظائفهم . وخصائص الافراد المنتجين وغير المنتجين . والسبل التى يمكن للفرد اتخاذها لزيادة الانتاجية .

ونأخذ فى الفصل الثالث على عاتقنا مهمة التعريف بالمشرف ، والمسئوليات المتنوعة التى يتحملها ، والمشكلات التى يواجهها ، والمهارات التى يجب أن يكتسبها وينميها لكى يواجه مشكلاته ويقوم بمسئولياته على الوجه الصحيح ، وخصائص المشرفين الذين يتميزون بارتفاع الانتاجية .

ثم ننتقل الى الفصل الرابع لنعرض للادارة بالاهداف باعتبارها أحد الاتجاهات الحديثة فى الادارة ، والتى تعمل على تحقيق التفاعل والتعاون بين الادارة والعاملين ، وزيادة الانتاجية بأعلى كفاءة وفعالية . فنناقش مفهوم الادارة بالاهداف وخطواتها والفروق بينها وبين المدارس الاخرى ، والعلاقة بينها وبين عملية اتخاذ القرارات ، ومزاياها ومعوقاتها ، واتجاهات المديرين نحوها ، والمشكلات التى يصادفونها ، والنظم المساندة للادارة بالاهداف ، ومراحل تطبيقها والاحتياطات اللازمة لنجاحها ، ودورها فى زيادة الانتاجية .

أما الفصل الخامس فمحوره نقابات العمال ، نعرض فيه لنشأتها وتطورها ومفهومها وأسباب انضمام العمال اليها وانصرافهم عنها ، والوظائف التى

تقوم بهـا ، ونظرة الادارة اليها ونظرتها للادارة ، والادوار التى تؤديهـا التنظيمات النقابية بمصر ، والمجهودات التى يمكن أن تقوم بها النقابة لزيادة الانتاجيـة .

ويجىء الفصل السادس ليحتوى على الملامح الرئيسية لزيادة الانتاجيـة ، من خلال خطة تحكم الادارة تصميمها بحيث تحتوى على أهداف ومعايير واضحة ومحددة . وبرنامج عمل مفصل لتحقيق الاهداف ومقابلة المعايير . ومشاركة الافراد فى تحديد الاهداف وتصميم برنامج العمل . ومزايا المشاركة وقنواتها . وخبرة البلاد المتقدمة فى العناية بالعنصر الانسانى لزيادة الانتاجية . ودور المشرف أو المدير فى دراسة هذا العنصر . والتغيرات التى يمكن أن تدخلها الادارة لتحسين الانتاجية ، ومقومات التغيير الناجح واسباب مقاومته وطرق التغلب عليها . والاجراءات الانضباطية التى توجه سلوك العاملين فى المسار السليم وتضبط المخالفين ، وأمثلة من أسباب حالات ضعف الانتاجية واساليب علاجها .

وأخيرا نعرض فى الفصل السابع ، لاربع عشرة حالة ادارية ، نرمى بها الى تدريب القارىء فى التفكير التحليلى الابداعى ، للمعلومات التى تحتويها هذه الحالات ، ومناقشتها مع الآخرين وتبادل الافكار بشأن الحلول العلمية للمشكلات المطروحة .

الفصل الأول

أساسيات

أهداف الفصـــل

بعد انتهائك من قراءة هذا الفصل تكون قـــد :

١ ــ استوعبت المفهوم الشامل للانتاجية .

٢ ــ تفهمت أهميـــة الانتاجيـــة فى حيـــاة الافـــراد والمنظمات والمجتمعات .

٣ ــ تعرفت على المقاييس المختلفة للانتاجية .

٤ ــ حصلت على فكرة ملائمة عن أهم المتغيرات المحيطة بالانتاج .

واخيرا ٥ ــ وضعت تصورا للمداخل الممكنة لزيادة الانتاجية .

عناصر الموضوع

* ✻ مقدمة
* ✻ مفهوم الانتاجية
* ✻ اهمية الانتاجية
* ✻ قياس الانتاجية
* ✻ أهم المتغيرات
* ✻ خلاصة

نقاط للتفكير

١ — ضع تعريفا من عندك للانتاجية .

٢ — ضع قائمة بالمزايا التى تحققها زيادة الانتاجيـــة لك شخصيا ، وللمجتمع الذى تعيش فيـــه (الحـــى ، والمدينة والوطن) .

٣ — ارسم اطارا للعوامل البيئية المؤثرة على الانتاجيـــة كما تلاحظها فى حياتك اليومية .

٤ — ناقش هذه العوامل مع زملائك وابحث تأثيرها الحالى والمستقبل على الانتاجية .

مقدمـــة

نناقش فى هذا الفصل مجموعة من النقـــاط الهامة ، فنشرح المفهـــوم الشامل للانتاجية ، الذى يتضمن الكفاءة والفعالية . ونتناول أهمية الانتاجية بالنسبةللفـــرد العامل ، والمنظمة التى يعمل فيها ، والمجتمع ، والعـــالم فى مجموعه . كما نعرض لبعض مقاييس للانتاجية ، تستخدم فى التعـرف على النتائجالتى تحققها الادارة فى فترات زمنية مختلفة ، وبالنسبة للمنظمة والادارات والاقسام والفروع ، وبالنسبة لعناصر الانتاج المختلفة ، والشروط التى يجب توافرها فى هذه المقاييس . ثم نناقش فى نهاية الفصل أهم المتغيرات التى تحيط بالانتاجية وتتفاعل معها ، وهى المتغيرات الانسانية ، والاجتماعية والبيئية ، والتنظيمية ، والفنية .

مفهوم الانتاجـــية

يمكن أن نتناول الانتاجية من زاويتين : الهندسية أو الفنية ، والادارية . فاذا أخذنا المفهوم الهندسى للانتاجيـــة نجـــد أنها تمثل نسبة المخرجـــات الى المدخلات . أى ما ينتجه فرد أو مصنع أو مؤسسة معينة ، بموارد أو عناصر معينة تستخدم فى هذا الانتاج . وتكون المخرجات اما سلعة تستخدمها مجموعات من المستهلكين ، أو خدمة تفيد منها طائفة من الناس ، أو فكرة ينتفع بها عـــدد معين من الافراد . وأما المدخلات فهى ساعات العمل اليدوى والآلى ، والاموال ، والخامات ، والآلات ، والقوى المحركة ، والطرق والاساليب . ويمكن التعبير عن العلاقة بين المخرجات والمدخلات كما وقيمة . فيوضع طرفـــا المعـــادلة فى

صورة كمية المخرجات منسوبة الى كمية المدخلات ، كذلك قد توضع المعادلة فى صورة قيمة السلعة أو الخدمة المنتجة منسوبة الى تكلفة المـوارد المستخدمة فى انتاجها وتوزيعها .

ويعبر بعض الكتاب عن هذه العلاقة بالكفاءة (١) ويعتبرونها المعنى الضيق أو المحدود للانتاجية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وأما المفهوم الاوسع للانتاجية فيأخذ جانب الفعالية فى الاعتبار ، والذى يتمثل فى تحقيق الهدف أو الوصول الى النتائج المطلوبة طبقا لمعايير معينة . ومن ثم فان معادلة الانتاجية تشمل الكفاءة والفعالية ، (٢) على النحو التالى :

الانتاجية = الكفاءة + الفعالية

$$= \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad \frac{\text{المخرجات}}{\text{المعايير}}$$

---

(1) S. Michael and H. Jones , **Organizational Management, Concepts and Practice (New York** : Intext Educational Pubs, 1973) , P. 64

(2) J. Mc Kinney and L. Haward, **Public Administrat on : Balancing Power and Accountabilty** . (Oak Park : Moore Pub. Co., 1979) **P. 345**

ويضع كتاب آخرون الكفاءة والفعالية فى صورة أخرى كما يلى : (٣)

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$= \frac{\text{مجموع النتائج المحصلة}}{\text{مجموع الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

ويعنى ذلك أن الانتاجية تعبر عن العلاقة بين الفعالية التى يتم بهـا تحصيل نتائج أو مخرجات معينة ، والكفاءة التى يتم بها تشغيل الموارد المختلفة التى تسهم فى تحقيق هذه النتائج . فالفعالية اذن تنصب على النتائج المحصلة ، بينما تتعلق الكفاءة بالوسائل التى تستخدم فى تحقيقها .

وهناك من الكتاب من يستخدم الانتاجية مرادفة للاداء ، ويعرفها بأنهـا الوصول الى أهداف العمل (٤) كما يؤكد آخرون أن الاداء يتضمن كلا مـن الكفاءة والفعالية ، (٥) شأنه فى ذلك شأن الانتاجية . والواقع أن الاداء هـو أحـد عنصرين رئيسيين للانتاجية يتعلق بالانسان ، ويكمله عنصر آخـر هو التكنولوجيا (٦) والاداء الانسانى يتكون من تلك الانشطة التى يقوم بها فرد

(3) D. Bain, **The Productivity Prescription : A Manager's Guide to Improving Productivity and Profits** (New York : Mc Graw - Hill , 1982) , P. 51

(4) Gray, **Supervision : An Applied Behavioral Approach to Managing People** (Boston b Kent Pub. Co., 1984) , P. 125

(5) T. Caplow, **Managing An Organization,** 2d ed (New York : Halt, Rinehart and Winston, 1983) P.P 80 - 81

٦ — على محمد عبد الوهاب ، **العنصر الانسانى فى ادارةالانتاج ، القاهرة :** مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ ، ص ٢٥٦ .

معين ، أو سلوك ذلك الفرد ، فى وظيفة معينة ، (٧) والذى يؤدى الى نتائج معينة . ويقاس أداء الفــرد بنسبة المخرجات التى يحققها ، الى ساعات العمل التى ينفقها هذا الفرد فى انتاج هذه المخرجات ، أو الى المواد الخـــام التى يستخدمها فى هـــذا الانتاج ، أو الى تكلفــة الطاقة التى يشغلها ... وتختلف مقاييس الاداء وتتعدد تبعا لطبيعة العمل الذى يؤديه الفرد . ومـــن ثــم يصبح أداؤه انعكاسا لمدى نجاحه أو فشله فى تحقيق الاهداف المتعلقــة بعمله ، (٨) والتى تشتق من الوصف الوظيفى للوظيفة التى يشغلها .

وأيا كان الشكل الذى تأخذه معادلة الانتاجية ، فانها تصبح — بالمفهوم الادارى الواسع — تعبيرا عن نسبة المخرجات التى يتم الحصول عليها باستخدام مدخلات معينة ، حسب معايير محددة وأهداف يتم تقريرها مسبقا . فهـــى لا تقتصر فقط على قياس الانتاج أو الوحدات المنتجة ، ولكنها أيضا تنبىء عن كيفية استخدام الموارد المتاحة وتنسيقها وتشغيلها للحصول على النتائـــج المطلوبة . وبالتالى فهى تشمل تلك العلاقة المتفاعلة بين عـــدد من العناصر — الفنية والتنظيمية والانسانية — فى مكان العمل . مثل جودة الخامات المتاحة ، ووجودها فى متناول اليـــد عند طلبها ، والطاقة التشغيلية للآلات والمعدات ، ومهارات الايدى العاملة واتجاهاتها ، ودرجة طموح أعضاء الادارة ومـــدى فعاليتهم . (٩) ومن هذا المنطلق فان زيادة الانتاج لا تعنى بالضرورة زيادة

---

(7) M. Carrel and F. Kuzmits, **Personnel : Management of Human Resources** (Columbus : C. Merril Pub. Co., 1982) P. 237

٨ — حنفى محمود سليمان ، **السلوك الادارى وتطوير المنظمات** ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، بدون سنة النشر ، ص ١٨٧ .

(9) Bain, **Op. Cit, P. 3.**

الانتاجية . ويعرف الانتاج من زاويتين : المنتج والعمليات . فأما المنتج فهو ما يتم تصنيعه أو تطويره أو اعداده ، سلعا كان أو خدمات أو أفكارا . واما العمليات فهى تلك الانشطة المتتابعة التى تبذلها الادارة لاخراج السلعة أو الخدمة أو الفكرة . وقد يزيد الانتاج ممثلا فى عدد الوحدات المصنوعة ، أو أصناف السلعة المنتجة أو أنواع الخدمة المقدمة . ولكن قد يقابل ذلك اسراف فى الخامات والمواد المستخدمة ، أو ضياع فى المجهودات ، أو زيادة فى تكاليف ساعات العمل اليدوى أو الآلى ، أو ارتفاع فى نسبة الفاقد أو العادم .. الخ . واذا أخذنا الأنتاج من زاوية الانشطة أو العمليات ، فقد نجد زيادة فى هذه الانشطة ، ولكن دون مخرجات ملموسة أو دون زيادة فى المخرجات أو تحسين فى المخرجات الحالية أو تطوير فى جودتها أو أنواعها . وقد يحدث — من جهة أخرى — أن يزيد الانتاج والانتاجية معا . بمعنى أن يزيد عدد الوحدات المنتجة أو تتنوع أصناف السلعة المنتجة أو تتحسن جودتها ، وفى نفس الوقت يحدث ترشيد فى استهلاك الامكانات المستخدمة فى صنعها ، أو توفير فى التكاليف ، أو اختصار فى الوقت ، أو اقتصاد فى المجهودات.

فالانتاجية اذن مقياس لكيفية استخدام موارد معينة ، لتحقيق أهداف محددة ، فى زمن معين ، بكمية ومواصفات معينة . (١٠) وهى انعكاس لقدرة الادارة على الاختيار الافضل والاستخدام الامثل للموارد المتاحة للحصول على مخرجات معينة . (١١) أى أن الانتاجية كمفهوم واسع — هندسى وادارى —

---

(10) J. Riggs and G. Felix, **Productivity By Objectives** (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1983) P. 4

١١ — سعيد عامر ، الانتاجية القياسية ، القاهرة : المكتبة الاكاديمية ، ١٩٨٤ ، ص ١٠ .

يضمن الاستخدام الصحيح للموارد الموجودة — حتى لو كانت هذه المـــوارد قليلة ، (١٢) للوصول الى النتائج المحددة بمعايير متفق عليها مسبقا . فالعبرة اذن بتوفـــر الكفاءة والفعالية معـــا ، أى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، وتحقيق النتائج المطلوبة حسب المعايير المقررة .

أهميـــة الانتاجيـــة

تعتبر الانتاجية على جانب كبير من الاهمية ، وذلك على مستوى الفـــرد العامل ، والمنظمة التى يعمل فيها ، والمجتمع الكبير الذى تعيش فيه المنظمات والافراد ، وكذلك على مستوى العالم بأسره . وذلك على النحو التالى .

١ — بالنسبة للفـــرد

تتبلور اهمية الانتاجية بالنسبة للفرد فى ثلاثة جـــوانب : الجانب النفسى والذى يتمثل فى تحقيق الفرد لذاته ، عندما يؤدى واجبه ويبذل المجهود المتوقع منه فيصل الى النتائج المطلوبة . وتختلف أهمية اثبات الذات بين الافراد . فتبلغ درجة كبيرة عنـــد البعض ، ومتوسطة عند آخرين ، وتتدنى عنـــد فريق ثالث . وتعتبر الانتاجية على جانب كبير من الاهمية للفريق الاول . اذ أنه كلمـــا زادت الانتاجية ، فان ذلك يعنى كفاءة الفـــرد وفعاليته وزيادة الدرجة التى يسهم بها — عن طريق علمه ومهاراته الى جانب ميوله ورغباته — فى بلوغ النتائج التى تم الوصول اليها .

---

(12) K. Davis and R. Blomstrom, Business and Society : Environment and Responsibility (Tokyo : Mc Graw - Hill, Kogakusha , 1972) , P. 496.

ويتعلق تحقيق النتائج أيضا بالجانب الاجتماعى . وهو كفاءة الفــــرد وفعاليته فى أداء دوره . ومعنى ذلك مقابلة توقعات الآخرين ـــ رؤسائه ، وزملائه ، ومرءوسيه والجمهور اذا كانت وظيفته تتعلق بخدمة الجمهور . والدور عبارة عن مجموعة من التوقعات التى يحملها الآخرون تجاه لاعب الدور ـــ أى الفـــرد الذى يشغل وظيفة أو يؤدى عملا معينا — وينتظرون منــه الوفاء بهذه التوقعات ـــ كلها أو معظمها أو حتى زيـــادة عليها . وعنـــــدما يقابل الفـــرد توقعات الآخرين ـــ والتى تشمل المعايير المحددة للانتـــاج ـــ فان ذلك يساعد على تعميق علاقاته وزيادة انسجامه معهم . ومن ثـــم يحصل على حب الآخـــرين وتقديرهم ، وكذلك يحظى بتأييدهم العاطفى والمعنوى ، الامـــر الذى يزيد من ترابط جماعات العمل وتماسكها .

وأمـــا الجانب الثالث فهو الجانب المادى للانتاجية ، فعندما ترتفـــع انتاجية الفرد ، ويستوفى المستويات الموضوعة للاداء ويتعداها ، فانه يحصل على حوافز مادية . فهـــو يأخذ أجرا أعلى مثلا عن كل قطعة أو وحـــدة ينتجها أو ساعة يعملها فوق حـــد معين . أو يتقاضى نســـبة من الوفورات التى يحققها فى الوقت والتكاليف . أو يحصل على علاوة تشجيعية ، أو يشارك زملاءه فى الحافـــز الجماعى الذى يصرف لهم لقاء حصة انتاجية معينة ، أو غير ذلك من الصور .

ويتعلق الجانب المـــادى أيضا بحصول الفرد ـــ باعتباره مستهلكا الى جانب كونه عامـــلا ـــ على سلعة جيدة ، ســـواء التى ينتجها بنفسه أو ينتجها الآخرون ، تؤدى الوظيفة المتوقعة منها وتشبع الحاجة التى يشتريها من أجلها ،

وحصـــوله على الخدمة التى يريدها فى الموعد المحدد وبالجودة التى يتطلـــع اليهـــا .

٢ ــ بالنسبة للمنظمة

وتمثل الانتاجية للمنظمات عنصرا هاما وحيويا . فهى أولا تعبير عن كفاءة الادارة وفعاليتها ، فى حسن استغلال الموارد والامكانات المتاحة لهـــا وتحقيق النتائج المطلوبة حسب المعايير المحددة . وهى ثانيا وسيلة المنظمة فى الحصول على رضا المستهلكين ، فحين يجد هؤلاء السلعة التى يفضلونها أو الخدمة التى يحتاجـــون اليها أو الفكرة التى يبحثون عنها ، ويحصلون على هذه الاشياء فى الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة والسعر الملائم والكميات الكافية ... وعندما تشبع هذه السلع أو الخدمات أو الافكار الحاجـــــات التى يريد المستهلكون اشباعها ، فان ذلك يجعل الناس يقبلون على منتجات المنظمة ويحرصون على التعامل معها .

وبالاضافة الى رضا المجتمع عن المنظمة ونظرته اليها على أنها عضـــو نافـــع فيه يحقق الدرجة الملائمة من الاشباع لحاجات أفراده ، فان الانتاجية ــ ثالثا ــ وسيلة المنظمة لتحقيق الارباح التى تطمح اليها . ثم انها ــ رابعا ــ وسيلة ايضا لدخول مجالات جديدة للاعمال والارباح . فعندما تزيد كفاءة الادارة وفعاليتها ، وعندما ترتفع انتاجية العاملين ، فان ذلك يمكنها من اضـــــافة خطوط انتاج جديدة ، أو تنويع السلعة القائمة أو تطويرها أو اضافة استخدامات جديدة لهـــا ، أو تطوير استراتيجية اعـــلان حديثة ، أو اضـــافة خدمات جديدة ، أو غزو اسواق اخرى ــ محلية واجنبية . ولذلك تجد فى المنظمـــات الحديثة ادارات متخصصة فى البحوث والتطوير تعمل على زيادة الانتاجية وبحث

المجـــالات الجديدة التى يمكن للمنظمة ان تدخلها محققة بذلك فرصا جـــديدة للربح ولخدمة البيئة التى توجد فيها .

٣ ــ بالنسبة للمجتمع

وأما فيما يتعلق بالمجتمع ، فان للانتاجية أهمية وأبعادا كثيرة . فهـــى أولا تمثل كفاءة وفعالية الدولة ــ بجميع أجهزتها ومؤسســاتها فى انتاج السلع والخدمات والافكار التى يتطلبها المجتمع . فالانتاجية الكليـــة للمجتمـــع اذن انعكاس لاداء الاجهزة المختلفة ، أو هى متوسط أداء هذه الاجهزة ، التى توجد منها الناجحة وغير الناجحة والفعالة وغير الفعالة ، وما بين ذلك من درجات متفاوته من النجاح والفعالية .

كما أن الانتاجية تعتبر مؤشرا لمدى استغلال المجتمع للموارد المتاحـــة فيه ــ مادية وطبيعية وبشرية وفنية ــ تلك الموارد التى أودعها الله سبحانه وتعالى فى الارض التى استخلف فيها الانسان ليعمرها باستخدام هذه الموارد والحفاظ عليها وانمائها وتكثيف فوائدها . ومن ثم فان الانتاجية المرتفعة تعبر عن حسن استغلال المجتمع لموارده ، وتنم الانتاجيـــة المنخفضة عن ســـوء استغلال هذه الموارد . ونحن نرى اليابان اليوم وقـــد حققت تقدما مذهـــلا بارتفاع انتاجيتها ، رغـــم أن مواردها محدودة أو منعدمة ، عدا مورد واحـــد فقط هو الانسان وعقله وقلبه واصراره على العمل ، والادارة الواعية التى عرفت كيف توجه هذا الانسان الوجهة اللائمة . ونرى فى مقابل ذلك بلادا أخـــرى توجد عندها ثروات طبيعية ومادية بدرجات وفيرة ، الا أنهـــا تعـــد ضـــمن دول العالم النامى أو الاقل تقدما ــ كما يسمونها اليوم . ذلك لانها لم تستطع استغلال مواردها الاستغلال المناسب ولم تنجح فى زيادة انتاجيتها والدخول فى مراحل التقدم التى كان من الممكن أن تحققها .

وعلى هذا فان طريق الدول للتقدم هـو الانتاجية المرتفعة . ومن هنـا كانت أهمية الابحاث والدراسات التى تعمل على اكتشاف أفضـل السـبل لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها وتكثيف الاستفادة منهـا فى المدى القريـب والبعيد . لذلك توجد مراكز قومية للبحوث والتطوير — مثل الادارات التى توجد على مستوى المنظمات ولكن بامكانات وتجهيزات أضخم ومساندة كبيرة من الدولة — يعمل فيها متخصصون مهنيون ، يعكفون على بحوثهم الميدانية والمعملية ويقدمون نتائج دراساتهم للمعنيين ، حتى يطبق النافع منها .

كذلك فان الانتاجية هى الطريق لتحقيق الرفاهية التى يطمح اليها أفـراد المجتمع . فبارتفاع الانتاجية يحصل هؤلاء على السلع والخدمات التى يريدونها ، بالشكل المطلوب والجودة الملائمة والكمية الكافية والسعر المعقول فى المـكان المناسب والوقت المرغوب . وبالتالى تزداد درجة رضا المستهلكين عن السلع والخدمات المقدمة لهم ، فيقبلون على شرائها ، فتزيـد أرباح المنظمات التى تنتجها وتستمر فى ممارسة أنشطتها وتقديم مزيد من المزايـا — من حيث الجودة أو الاسعار أو تنويع السلع والخدمات .

ثم ان الانتاجية يمكن أن تكون عاملا فعالا فى ترابط المجتمع وتماسـك أفراده وجماعاته ومؤسساته . انظر ماذا يحدث لو أن المدرس أدى واجبه فى اعطاء الجرعة الملائمة من العـلم والاخلاق لتلاميذه فارتقى بعقولهم وأنضج شخصياتهم وفتح قلوبهم لعالم المستقبل . ولو أن الطبيب بذل العناية المطلوبة فى عـلاج مرضاه فشخص المرض تشخيصا سليما ووصف الدواء المناسـب للحالة التى يعالجها . وقـام العامل بانتاج الحصة المقررة له . وأنفق المدير جهودا مخلصة فى توظيف عناصر الانتاج وتوجيهها لتحقيق الهدف المحدد .

وأنتجت المصانع السلع المطلوبة بالمواصفات المحددة ... باختصار لو قام كل فرد ومؤسسة بأداء الواجب المتوقع أداء كاملا فارتفعت انتاجية هؤلاء الافراد والمؤسسات ... ان شعورا عاما بالرضا يعم جميع أفراد المجتمع ، فيحسون بأنهم يعطون ويأخذون ، يفيدون ويستفيدون ، لا يظلمون غيرهم ولا يخسرون . وبذلك تسرى القيم الايجابية بين أفراد المجتمع من مثابرة واخلاص ودأب على العمل . هذا اذا لم نذكر ايضا الشعور بالفخر والاعتزاز لان كلا يؤدى واجبه ويسهم فى انتاجية بلده المرتفعة ويحس انها بفضل الله جزء من مجهوداته هو والآخرين .

ثم ان ارتفاع الانتاجية يولد مزيدا من هذه القيم الايجابية ، ذلك لانها تتناقل من الآباء الى الابناء . وقد وجد مكليلاند فى دراسته المشهورة المبكرة أن الافراد الذين يعيشون فى بلاد متقدمة ، يقوى عندهم دافع الانجاز والنجاح والتحصيل . ذلك لان المجتمع يعطى وزنا كبيرا لهذا الدافع ويريد لافراده أن يكونوا منتجين ناجحين . فيغرس توقعاته فيهم من الصغر وفى مراحل العمر المختلفة — عن طريق الابوين فى الاسرة والمربيين فى المدارس والجامعات ثم المديرين فى الاجهزة والمؤسسات . ومن جهة اخرى فان هذا الدافع يقل أو يضعف عند الناس الذين يعيشون فى البلاد المتخلفة او الاقل نموا . وذلك لان هذه المجتمعات لا تعطى درجة كبيرة من الاهمية للنجاح والتحصيل . ومن ثم تضعف همم أفرادها وتجدهم أقل اقبالا على العمل وأضعف اهتماما بالنتائج وأوهن تحصيلا وأفقر انتاجية . لذلك حث الرسول صلى الله عليه وسلم على العمل الدائب المخلص ، لعيش الانسان من كدحه وعرقه ، وليكون لوجوده معنى فيطيع أمر الله الذى استخلفه

ليعمر الارض حتى قيام الساعة . وندرك أهمية العمل الجاد المنتج اذا قرأنا قول الرسول الكريم : اذا قامت القيامة وفى يد أحدكم فسيلة (أى غصن) فليغرسها .

٤ ــ بالنسبة للعالم

وأما بالنسبة للعالم فى مجموعه فان للانتاجية أيضا شأنا هاما . ذلك لان الدول تستورد من بعضها بعضا سلعا استهلاكية وانتاجية . ويهم الدولة المصدرة أن تكون سلعتها على درجة عالية من الجودة والكفاءة ، حتى تكتسب سمعة حسنة وشهرة عالمية فتزيد فرصها فى الربح وتتسع سوقها العالمية . كما يهم الدولة المستوردة ان تكون السلعة على الدرجة التى ترجوها من الكفاءة والجودة ، حتى تبرر ما ينفق فى استيرادها من عملة صعبة تستقطع من مواردها التى قد تكون محدودة .

كذلك فان الدول تتبادل التكنولوجيا فيما بينها . وكلما زادت انتاجية المراكز العالمية للبحوث والهيئات العلمية ، وتمخض ذلك عن تكنولوجيا جديدة ــ سواء أكانت آلات ومعدات أو طرقا وأساليب ــ فان ذلك يفتح الفرص ليس فقط أمام الدولة المخترعة لهذه الاشياء ، ولكن أيضا أمام الدول الاخرى للافادة منها . فالعلاج بالوخز بالابر الصينية لا يستخدم فى الصين وحدها .

ولم تلبث فكرة عباس بن فرناس فى نشر ذراعيه كالجناحين والتحليق فى الفضاء مثل الطيور ، أن تطورت لاختراع الطائرة ، ثم يطير الافراد الآن فى الغرب بأجنحة صناعية . والكمبيوتر اليابانى يوجد فى كل مكان ، والعمليات الجراحية لزراعة القلوب والكلى والعيون ، يتزايد عددها فى مستشفيات متفرقة فى كثير من الدول . أن العالم ــ فى هذا المجال ــ يعد

مجتمعا واحدا كبيرا ، يتبادل السلع ويقترض الاساليب وينقل التكنولوجيا . وذلك تنفيذا لقول الله تعالى : وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم .

قياس الانتاجية

يراد بقياس الانتاجية التعرف على النتائج التى تم الحصول عليها ، وأن تحتفظ الادارة بالمعلومات الصحيحة الواقعية عن هذه النتائج للفترات الزمنية المختلفة ، وللادارات والاقسام ، والموارد المتنوعة التى تستخدمها فى عملياتها . وتتعدد المقاييس التى تطبقها المنظمات ، وخاصة مقاييس الاداء التى تختلف بتنوع الصناعات ومجالات الاعمال التى تمارسها الاجهزة والمنشآت المختلفة . ولكن يمكن تصنيف المقاييس الرئيسية للانتاجية حسب عناصر الانتاج ، والوحدات التنظيمية ، ووحدة القياس ، والغرض من القياس . فأما المعايير المصنفة حسب عناصر الانتاج فهى الانتاجية الكلية ، والانتاجية الجزئية ، وانتاجية العمل ورأس المال . وطبقا للوحدات التنظيمية نجد الانتاجية الكلية للمنظمة ، وانتاجية الادارات والاقسام والفروع . وعندما نصنف المقاييس حسب وحدة القياس نجد معايير الكمية والقيمة . واخيرا فان التقسيم حسب الغرض من المقياس يتضمن الانتاجية المعيارية ، والانتاجية الجزئية ، والانتاجية الحدية ، وتغيرات الانتاجية . وفيما يلى بيان ذلك بشىء من التفصيل .

(أ) التقسيم حسب عناصر الانتـــاج

١ ـــ الانتاجيـــة الكليـــة

ويتضمن المقياس هنا العلاقة بين اجمالى المخرجات واجمالى المدخلات . وتتكون المخرجات من السلع والخدمات التى تنتجها منظمة معينة ، بالاضافة الى ما قد ينتج عن العمليات الانتاجية من قيمة مضافة يستفيد بهـــا المصنع ، مثل انتـــاج سلع وسيطة أو نصف مصنوعة يستفاد بها فى انتـــاج ســـلع اخرى ، أو خدمات يفيد بها العاملون بالمنظمة . وأما اجمالى المدخـــلات فهو كافة العناصر ـــ البشرية والمـــادية والفنية ـــ التى استخدمت فى الحصول على هذه المخرجات .

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{اجمالى المخرجات}}{\text{اجمالى المدخلات}}$$

$$= \frac{\text{السلع + الخدمات + القيمة المضافة للمصنع}}{\text{العمل + الاموال + المواد + الآلات + الطاقة + الخدمات المدفوعة}}$$

ويعطى هذا المقياس للادارة الصورة الكلية للانتاجية ، ويعبر عن درجة كفاءة الادارة وفعاليتها فى توظيف الموارد المتاحة على اختلافها ، فى تحصيل المخرجات المطلوبة . وهـــو لذلك يأخذ فى اعتباره كافة المخرجـــات ، والتى لا تقتصر فقط على تلك السلع والخدمات التى تقدم للمستهلكين خارج المنظمة ولكن أيضا ما قـــد يكون من سلع وخدمات يستفاد بهـــا داخل المنظمـــة . وكذلك الحال بالنسبة للمدخلات ، فهو يأخذها جميعا فى الحسبان ، حتى يكون المقياس جامعا شاملا معبرا عن الصورة الكلية لكفاءة الادارة وفعاليتها .

٢ ــ الانتاجيــة الجزئيــة

ورغم ما يوفره مقياس الانتاجية الكلية من بيان الصــورة الشــاملة للانتاجية ، الا أنه من جهــة أخرى لا يظهر المساهمة التى يساهمها كل مدخل من المدخلات على حدة . وهنا يجىء مقياس الانتاجية الجزئية . وهو ذلك الذى يقيس انتاجية أحد عناصر المدخلات . فانتاجية العمل مثــلا هى نسبة المخرجات الى ساعات العمل البشرى . أو نسبة المخرجات الى عدد العمال المباشرين . وانتاجية الخامات هى نسبة المخرجات الى المواد التى استخدمت فى الإنتــاج ــ بالكمية أو التكاليف . وهكذا بالنسبة للعناصر الباقية . وقــد تكون الانتاجية الجزئية أكثر تفصيلا ، فتقيس أحد أجــزاء العنصر الواحد . مثل انتاجية العمالة المــاهرة ، وانتاجية العمالة غــير المــاهرة . أو انتاجية الانواع المختلفة من المواد الخام المستخدمة .

وبذلك تظهر مساهمة كل عنصر من عناصر المدخلات وأجزائها التفصيلية ، فى انتاج المخرجات الكلية . كما أن هــذا المقياس يبرز التغيرات التى تحدث فى هــذه العناصر وأثرها على الانتاجية . فقد نقيس انتاجية العمــل مثــلا قبل برنامج تدريبى معين يقدم لعدد من العاملين لتنميــة مهــارات معينــة لديهم . ثــم نقيس انتاجية العمل مرة أخرى بعد انتهاء البرنامج التدريبى ، ثــم بعد انقضائه بفترة معينة . وذلك حتى يمكن التعرف على الاثــر الذى أنتجه التدريب على كفاءة عنصر العمل ، وخاصــــة عندما تكون المخرجات من الاشياء الملموسة التى يسهل قياسها (عــدد معين من الوحدات مثــلا بمواصفات معينة) .

ولكن تظل هناك مشــكلة قائمة ، وهى أن الانتاجيــة الجزئية لا تظهر تأثير العناصر الاخرى التى تتعامل مــع العنصر المقاس وتؤثر بالتالى عــلى

نتائجه . فقد ترتفع انتاجية العمل مثلا ليس بسبب ارتفاع الكفاية الانتاجية لليد العاملة (١٣) ، ولكن بسبب تغيير طرق العمل وأساليبه ، أو لادخال معدات وأجهزة حديثة ، أو تطبيق نظم جديدة للحوافز . ولذلك فان الادارة قلما تعتمد على معيار واحد للانتاجية ، ولكنها تأخذ فى اعتبارها مجموعة من المقاييس سويا . كما أن هناك عوامل غير منظورة يظل من الصعب التعرف عليها — فى معظم المقاييس — رغم أن تأثيرها على الانتاجية قد يكون كبيرا ، مثل الاسلوب القيادى الذى يتبعه المشرفون ، والخصائص المختلفة لشخصيات العاملين ، وقيم المجتمع .

٣ — انتاجية العمل وراس المال

ويقيس هذا المعدل صافى المخرجات الى عنصرى العمل وراس المال . أما صافى المخرجات — أو القيمة المضافة — فهو اجمالى المخرجات بعد ان تطرح منها كافة السلع والخدمات المستخدمة فى عملية الانتاج ، مثل الخامات والطاقة وغير ذلك من الاجزاء الوسيطة . وأما المدخلات التى يتضمنها هذا المعيار فهى العمل وراس المال فقط ، باعتبارهما اهم العناصر جميعا .

$$\frac{\text{صافى المخرجات}}{\text{العمل وراس المال}} = \frac{\text{اجمالى المخرجات — المواد والخدمات الوسيطة}}{\text{العمل وراس المال}}$$

---

(١٣) أحمد سرور محمد ، **ادارة الانتاج** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، بدون سنة النشر ، ص ٤٦١ .

والواقع اننا ــ كما يتبين من المعادلة ــ أخــذنا بقية عناصر المدخلات من المقام وطرحناها من البسط . والفكرة فى ذلك (١٤) أنه اذا تــم استقطاع الخامات والاجزاء الوسيطة من اجمالى المخرجات ــ باعتبار أن هــذه الاجزاء الوسيطة تمثــل انتاجية أو مساهمة آخرين ــ فان ذلك يعطى القيمة الحقيقية التى يضيفها كل من العمل ورأس المــال الى المخرجات .

(ب) التقسيم حسب الوحدات التنظيمية

١ ــ الانتاجية الكليــة للمنظمة

وهى كما سبق بيانها عبارة عن مجموع السلع والخدمات التى تنتجها المنظمة فى فترة زمنية معينة ، منسوبة الى الموارد المختلفة التى استخدمت فى انتاجهــا .

٢ ــ انتاجية الادارات والاقسام والفروع

وهى عبارة عن المخرجات التى تنتج فى ادارة معينة ، أو فرع ، أو قسم ، أو ورشة ، منسوبة الى المدخــلات التى تستخدمها تلك الوحــدة التنظيمية فى انتاجها . ويراد بهذا المقياس التعرف على كفاءة الوحــدات المختلفــة فى استغلال الموارد المخصصة لهــا ، وفعاليتها فى تحقيق النتائج المحددة لهــا حسب الاهــداف والمعايير المقررة . فتوجد ادارات أكفــا مــن ادارات ، واقســام اقل فعالية من غيرها . وعندما تدرس الادارة نتائج هذه الوحدات ، فانها تعمل على تحديد الاسباب التى تكمن وراء زيادة الكفاءة أو نقصها حتى تتخذ القرار المناسب فى كل حال .

(14) Riggs & Felix, OP ST., P. 62.

(جـ) التقسيم حسب وحـــدة القياس

١ ــ الكميـــــة

تستخدم الكميـــة وحدة للقياس عندما ينسب عدد الوحدات المنتجـــة ، أو وزنها أو حجمها ، الى عـــدد الوحدات المستخدمة فى انتاجها . مثـــل عدد العمال ، أو عـــدد ساعات العمل البشرية والآلية ، وأعـــداد المواد الخام أو أوزانهـــا أو أحجامها . ويتميز هـــذا المقياس الذى يســـمى بالانتاجيـــة الهندسية أو العينية ، بالبساطة والسهولة . كما يمكن استخدامه فى قيـــاس انتاجية عمال يقومون بعمل واحد أو آلات تؤدى نفس العمليات .

غير أن استخدام الكم وحدة للقياس لا يصلح فى حالة المنتجات المتعددة وعنـــد وجود أجزاء غير تامة الصنع . وعند اختلاف وحدات القياس لكميات الموارد المستخدمة من عمل وخامات ورأس مال (١٥) . كما أن احتساب الكمية لا يظهر التحسينات النوعية (الجودة) أو التغيرات التى تطرأ على المنتج من حيث الجودة أو المزايا الاخرى التى تضـــاف اليه والتى لا يمـــكن اظهارهـــا الا بمقياس القيمة .

٢ ــ القيمـــــة

تلافيا للمشكلات التى تصاحب مقياس الكمية ، تستخدم القيمة وحـــدة

---

(١٥) حسنين شرارة ، « قيـــاس الانتاجيـــة » ، **المركز العربى للتطور الادارى** ، القاهرة ، بدون سنة النشر ، ص ١٨٧ .

(١٦) فؤاد القاضى ، **المفهوم العلمى للكفاية الانتاجية ودورها فى التنمية الاقتصادية** ، الطبعة الثانية ، القـــاهرة : جامعـــة عين شمس ، ١٩٨٣ ، ص ٦٧ .

للقياس ، فتنسب قيمة المخرجات الى قيمة المدخلات . مثـلا قيمة المخرجـات بالجنيه ، منسوبة الى تكلفة العمل المباشر ، أو تكلفة المواد الخام ، او تكلفة القوى المحركة . ويتميز هذا المقياس ، والذى يسمى بالانتاجية الاقتصادية أو الايرادية — بالدقة النسبية . كما أنه يمكن من تجميـع عناصر الانتـاج المختلفة (العمل ورأس المـال والمواد ...) عنـد احتساب الانتاجيـة الكلية . كذلك فانه يصلح لقياس الانتاجيـة بالنسبة للمنتجـات المتعـددة والاجزاء غير تامة الصنع ولمقارنة المنتجات التى تختلف أسعارها .

غير أن مقياس القيمة لا يخلو من مشكلات ، مثل وجود فروق بين أسعار التكلفة وأسعار السوق ، وبين الاسعار المحلية والعالميـة عند المقـارنات الدولية ، واختلاف الاسعار من سنة لاخرى عنـد مقارنة الانتاجية لعـدد من السنوات ، ولذلك تستخدم أسعار معينة أساسا للمقارنة للحصول عـلى معلومات أدق . كذلك هناك مشـكلة عدم قـدرة هذا المقياس على اظهـار العوامل المؤثرة فى الانتاجية (١٧) ، مثل اختـلاف درجات الجودة فى الخامات ودرجات الخبرة والمهـارة بين العمال .

(د) التقسيم حسب هـدف القياس

١ — الانتاجية المعيـارية

تعتبر الانتاجية المعيارية أو القياسية أو النمطية أو النموذجية ، أداة تخطيطية ورقابية ، تهدف بهـا الادارة الى اختيار البديل الانسب الذى يضمن

---

(١٧) صلاح الشنوانى ، **التطورات التكنولوجية والادارة الصناعية** ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٧ ، ص ١٠٨ .

التشغيل الاقتصادى الامثل للموارد المتاحة . كما تهـدف الى قياس درجـة الكفاءة والفعالية التى تتحقق بهـا النتائج فى فترة زمنية معينة . فالانتاجية القياسية هى نسبة المخرجات الى المدخـلات كما يجب أن تكـون فى ضـوء تقديرات وعوامل وظروف بيئية معينة تتم دراستها وتحليلها عنـد وضـع الخطة . وبعد أن يتـم تنفيذ الخطة — أو أجزاء أو مراحل منهـا — وتتحقق نتائج معينة ، تقارن الانتاجية الفعلية بالنموذج الموضوع . فـاذا تطـابق المعياران فان ذلك يعنى اتفاق المحقق مـع المستهدف . واذا اختلفتـا فان ذلك يدعو للبحث عن أسباب الاختلاف حتى تتخذ الخطوات اللازمة لعلاجها .

٢ — الانتاجية الفعليـة

ويعبر هـذا المقياس عن الانتاجية التى تحققت بالفعل فى فترة زمنيـة معينة . فهى اذن نسبة المخرجات الى المدخلات ، وما يتبع هـذا المعيار الكلى من معايير جزئيـة كما سبق القول مثل نسبة المخرجات الى العمل أو الخامات أو الآلات .

٣ — الانتاجية الحـدية

وأما الانتاجية الحدية فهى تقيس التغير الذى يحـدث فى المخرجـات (الناتج الكلى) نتيجة للتغير الذى يحدث فى عناصر الانتـاج — أحـدها أو بعضها . وتستخدم الادارة هـذا المعيار للتعرف على النتائج التى تحققها — ممثلة فى زيادة المخرجات — عندما تدخل تحسينات أو اضافات جديدة عـلى المدخلات . سواء اكان ذلك فى الآلات مثـل شراء أجهـزة حديثـة ، أو فى الاساليب كاستخدام طرق تكنولوجية جديدة ، أو فى العمالة مثل توظيف عمال جدد أو تدريب العمال الحاليين أو زيادة الاجور أو تنويع حوافز العمل .

٤ ـ تغيرات الانتاجيـــة

تقارن الادارة معدلات الانتاجية من سنة لاخرى ، ومن ادارة لاخرى ، وبالنسبة لعناصر الانتاج المختلفة . وذلك للتعرف على التغيرات ـ الايجابية والسلبية ـ التى تطرأ على درجة الكفاءة والفعالية . ومن ثـــم التعرف على الاسباب التى أحدثت هذه التغيرات ، تلك الاسباب التى قد تكون تنظيمية أو فنية أو انسانية أو بيئية أو مزيجا منها .

وعندما تفحص الادارة نسب المخرجات الى المدخلات فانها تصـــل الى النتائج التالية ـ مـــع الاخذ فى الاعتبار مجموعة من العوامل المؤثـــرة مثـــل اتجاهات الاسعار والطاقة الاستيعابية للسوق وخطط الادارة للمســـتقبل ، والتى على ضوئها يتخذ القرار المناسب .

(أ) زيادة الانتاجية : وذلك عندما :

ـ تزيد المخرجات مع ثبات المدخلات .
ـ تزيد المخرجات مع انخفاض المدخلات .
ـ تزيد المخرجات والمدخلات ، ولكن زيادة الاولى بنسبة أكبر .
ـ تنخفض المخرجات والمدخلات ، ولكن انخفاض الاخيرة بنسبة أكبر .

(ب) انخفاض الانتاجية : وذلك عندما :

ـ تنخفض المخرجات مـــع ثبات المدخلات .
ـ تنخفض المخرجات مـــع زيادة المدخلات .
ـ تنخفض المخرجات والمدخلات ، ولكن انخفاض الاولى بنسبة أكبر .
ـ تزيد المخرجات والمدخلات ، ولكن زيادة الاخيرة بنسبة اكبر .

(جـ) الثبات النسبى لاتجاه الانتاجية :

— ثبات معدل المخرجات / المدخلات عند حد معين .

— استمرار زيادة الانتاجية .

— استمرار انخفاض الانتاجية .

(د) تذبذب الانتاجية :

— تراوح معدلات الانتاجية بين الانخفاض والارتفاع ، بدرجة معقولة .

— تفاوت كبير فى اتجاه الانتاجية صعودا وهبوطا .

الشروط الواجب توافـــرها

فى قياس الانتاجيـــة

هناك شروط يجب توفرها فى المعايير التى تستخدم فى قياس الانتاجية ، حتى تكون للمعلومات المجمعة منها دلالتها وفائدتهـــا العمليـــة ، وحتى تبرر ما ينفق فيهـــا من وقت ومجهود وتكاليف ، وفيما يلى هذه الشروط .

١ — الصـــــدق

ويعنى صدق المقياس هو أننا نقيس الشىء الذى نريد قيـــاسه وليس شيئا آخر . أى أن المعلومات التى يتم جمعها هى التى نحتاج اليها فعــلا . ومن ثـــم يكون مقياس الانتاجية معبرا حقيقة عـــن التغـــيرات التى تطـــرأ عليهـــا (١٨) .

٢ — الموضـــوعية

ويقصد بها التركيز على الحقائق ، واستبعـــاد التحـــيز أو الحـــكم

(18) Bain,. OP. Cit. , P. 62.

الشخصى أو الآراء المسبقة أو التعميم . ومثال ذلك ترجيح عنصر على الآخر ، أو جزء من أجزاء هذا العنصر (عدم الاهتمام بانتاجية العمالة غير الماهرة مثلا) ، أو اغفال بيان معين أو فترة من الفترات الزمنية .

٣ — الثبات

أما شرط الثبات فمعناه أننا لو كررنا استخدام المقياس فاننا نحصل على نفس النتائج . ومن ثم يمكن الاعتماد على المعلومات المشتقة من هذا المقياس باعتبارها حقيقية ولا تناقض فيها .

٤ — الدقة

ويتطلب شرط الدقة فى مقياس الانتاجية أن يأخذ فى الاعتبار كافة العناصر فى كل من المخرجات والمدخلات . فعند قياس الانتاجية الكلية مثلا يجب حساب اجمالى المخرجات — بما فيها السلع والخدمات التى تستفيد بها المنظمة نفسها ولا تبيعها بالضرورة فى السوق . وأن يحسب اجمالى المدخلات بما فيها الخدمات التى تشترى من خارج المنظمة وينتفع بها فى انتاج المخرجات .

٥ — القابلية للمقارنة

وتعنى المقارنة هنا قياس التغير الذى يحدث فى الانتاجية فى الفترات الزمنية المختلفة ذلك لان الانتاجية تعتبر مقياسا نسبيا . (١٩) أى انه يستمد معناه من المقارنة للتعرف على اتجاه الانتاجية زيادة أو نقصا أو تذبذبا بين ذلك . ولهذا فان معيار القيمة يفيد أكثر من معيار الكمية (معدلات أجور العمال مثلا أفضل من عدد ساعات العمل) . كما ان معيار القيمة المعدلة

---

(19) Ibid, P. 67.

افضل من استخدام القيمة الجارية . ذلك لان قيمـــة الجنيه تختلف من وقت لآخـــر . ومن ثم كانت ضرورة تعديل القيمة بنسبتها الى رقم قياسى للاسعار لامكان اجراء المقـــارنة الصحيحة .

٦ ــ الشـــمول

حيث أن العملية الانتاجية تتضمن انشطة متعددة ، فان المقياس السليم للانتاجية يجب أن يأخـــذ فى اعتباره كافة هذه الانشطة ــ الانتاجية وغـــير الانتاجية ، الهندسية والادارية . فهناك كثير من المجهودات مثل الرقابة على الانتاج ، ونظـــم المعلومات ، وخدمة المستهلك .. الخ ، التى يجب أن يتضمنها المقياس فى بنـــد المدخلات . وهنا يجب أن يتنبه المدير للانشطة التى يصعب قياسها ، وكذلك للعوامل المؤثرة التى تصعب ملاحظتهـــا كزيادة الحـــوافز المعنوية مثـــلا . ويساعد شمول المقياس على اثارة حماس المديرين ، لعلمهم أن كل المجهودات تؤخذ فى الاعتبار عند التقويم ، ومن ثـــم تزيد رغبتهم فى التحسين والتطوير وبالتالى زيادة الانتاجية .

٧ ــ التوقيـــت

ويراد بهذا الشرط أن يطبق المقياس المناسب فى الوقـــت المناســب ، بحيث تحصل الادارة على بيـــانات الانتاجية التى تريدهـــا ، عنـــدما تحتاج اليها . وغنى عن التأكيد أنه كلما توفرت البيانات الصحيحة فى وقت مبكر ، فان ذلك يساعد الادارة على اتخاذ القرارات السليمة والتصرف الملائم على ضـــوء هذه البيانات .

٨ ــ الاقتصـــاد

وأخيرا يجب أن تخضع مقاييس الانتاجية لتحليل التكلفة والعائد ، بمعنى

أن تحصل الادارة على مزايا تفوق ما تتكلفه فى تطبيق هذه المقاييس . ولما كانت المزايا المحققه غير ملموسة ، فيجب أن تكون فى صورة بيانات صادقة ودقيقة وموقوته ، تؤدى الى اختيار القرار السليم ، وتبرر ما ينفق و اجراءات القياس من وقت (تعطيل العمل احيانا) ومجهود (انشغال مجموعة من الموظفين) وتكاليف (تشغيل الكمبيوتر فى استخراج البيانات المطلوبة) .

أهم المتغيرات

واخيرا نعرض فيما يلى للمتغيرات التى تحيط بالانتاجية . فلاشك أن الصورة التى توجد عليها المجتمعات الحديثة اليوم تختلف اختلافا جذريا عما كانت عليه فيما مضى . وأن معدل التغيير الذى نشهده الآن يسير بسرعة كبيرة . الامر الذى يجعل عدة تغيرات تحدث فى وقت واحد ــ بعضها متسق والآخر متناقض . ويجعل التغيير أحيانا لا يلبث أن يستقر ويعتاد الناس عليه حتى يستجد تغيير آخر غيره . وأن بعض المتغيرات من حولنا يحمل آثارا ايجابية ، بينما يحتوى البعض الآخر على جوانب ضارة أو سلبية . كما أن من هذه المتغيرات ما يخضع لتحكم الادارة ، ومنها ما يخرج عن نطاق سيطرتها . وعلى الادارة الواعية أن تتنبه لما حولها من تغيرات ــ ايجابية وسلبية ــ وتتنبأ بتأثيرها ، وتعد العدة لمواجهتها وتكييفها والتعايش معها . كما أن الادارة أحيانا هى التى تنشىء التغيير ، عندما تكون هناك حاجة اليه ، وتهيىء البيئة الملائمة لتطبيقه ، وتتخذ الاحتياطيات اللازمة لنجاحه .

ونناقش فيما يلى المتغيرات التى تحدث الآن فى مجال الاعمال ، ويتوقع استمرارها لسنوات مقبلة . ونقسمها الى متغيرات انسانية ، واجتماعية

وبيئية ، وتنظيمية ، وفنيه . (٢٠) وننبه الى أن هذه المتغيرات متداخلة متفاعلة ، بمعنى أنها تؤثر فى بعضها وتتأثر ببعضها بعضا . وتكون فى مجموعها الاطار الذى تعمل فيه الادارة ، والذى يؤثر على الانتاجية ، ويتأثر بها أيضا . الامر الذى يقتضى تنمية الادارة وتطوير ممارساتها لزيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف المطلوبة على مستوى المنظمات والمحليات والمجتمع الكبير .

١ — المتغيرات الانسانية

ان تركيب القوى العاملة يختلف اليوم عما كان فى الماضى . وذلك من حيث العدد والنوع . فأما من حيث الكم فقد ارتفع عدد العاملين . وأما فيما يتعلق بالنوع فقد تعددت تخصصاتهم وتنوعت مهاراتهم . وان نظرة للهياكل التنظيمية للمنظمات الحديثة لتفيد بازدياد اعداد العاملين المتخصصين ، والمتعلمين ، وذوى المهارات المهنية المختلفة . وذلك بسبب انتشار التعليم من ناحية ، وتغير الوظائف من ناحية أخرى . فالمدارس والجامعات تخرج اعدادا هائلة من أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة ، وتصب هذه الاعداد فى سوق العمل لتشق طريقها للمنظمات على اختلاف أنواعها . وهذا ما يحدث فى مصر الآن اذ تخرج الجامعات فيها سنويا اعدادا متزايدة من الاطباء والمهندسين والكيمائيين والفنيين والمتخصصين فى فروع المحاسبة والقانون والاقتصاد واللغات والآداب . وكذلك تخرج المدارس المتخصصة والمعاهد الفنية والمراكز المهنية أعدادا متزايدة من الفنيين والاسطوات

---

(٢٠) من بحث للمؤلف بعنوان : « المدير والتنمية الادارية » ، مقدم للمؤتمر العربى الاول للتنمية الادارية فى الوطن العربى ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ومعهد الادارة العامة ، الرياض : ديسمبر ١٩٧٨ ، ص ١٦٣ — ١٦٨ .

والعمال المهرة . وأول ما تشير اليه هذه الظاهـرة ان الادارة أصـبحت ــ وسوف تصبح فى المستقبل ــ مسئولة عن قيادة عاملين أكثر ثقافة وأعـلى تعليما وأدق تخصصات وأعمق مهارات . زد على هذا ان الثقافة والتعـليم وتنـوع التخصصات والمهارات يكون عند العاملين مستويات عالية من الطموح والتوقعات ، وينشىء عندهم حاجات أكثر تعددا وتنوعا . الامـر الذى يتطلب من الادارة مهارة قيادية عالية ، تتبلور فى دراسة العاملين وفهمهم والتعرف على قدراتهم ووجهات نظرهم وأفكارهم . وذلك حتى تخترع وتطبق من الاساليب ما يضمن تنشيط دوافعهم واثارة هممهم وكسب ولائهم وتحقيق تعاونهم وزيادة أنتاجيتهم وتعميق رغبتهم فى بلوغ الاهـداف المقـررة .

٣ ــ المتغيرات الاجتماعية والبيئية

(أ) تتزايد اعداد السكان وترتفع الكثافة السكانية فى مناطق دون أخرى من البلد الواحد . مثل تركز اعداد كبيرة وذات نوعية معينة فى المدن والاحياء الكبيرة . وذلك أمـر يشكل ضغطا شديدا على المدارس والمستشفيات والاندية ، وعلى المرافق العامة كالميـاه والكهربـاء والتليفونات .. ويشكل أيضا سوقا هائلة للسلع والخـدمات والافكار . وعلى المؤسسات التى تنتج السلع وتلك التى تقـدم الخدمات العامة ، أن تقدم سلعها وخدماتها وأفكارها للاعـداد المتزايدة من السكان بالجودة المطلوبة وفى الوقت الملائم والمكـان المناسب والثمن المعقول . وكل ذلك يحتاج الى ادارة واعية ذكية ، تخطط وتتأمل وتقرر وتنفذ وتحقق النتائج التى ترضى المواطنـين وتشبع حاجاتهم . وخاصة وان انتشار التعليم وانفتاح وسـائل الاعـلام والاتصالات (التلفزيون والاذاعة والجرائد والمجلات)

ـى ارجاء العالم المختلفـــة ، يثير لدى المستهلك تطلعات كثـــيرة ويجعل توقعاته من السلع والخدمات عالية ، ويجعل ضيقه شديدا لقلة جودتها أو انخفاض كفاءتها أو عدم توافرها . تلمس ذلـــك بالذات بين سكان المدن . فقـــد لا يتذمـــر بشدة سكان الريف من انقطاع التيار الكهربائى بقـــدر ما ينزعج له أهل المدينـــة ــ سواء منهم الطلاب الذين يقرأون دروسهم أو الكبار الذين يشاهدون التلفزيون أو التجار الذين يبيعون أو رجال الاعمال الذين يمارسون شتى الانشطة .

(ب) تتميز الامكانات والمـــوارد المتاحة ــ البشرية والمادية ــ بالندرة فى بعض الحالات والوفـــرة فى حالات أخرى . وفى كلا النوعين مـــن الحالات يتطلب الامر حسن استغلال هذه الموارد وتنظيمها وتوزيعها وتحقيق أكبر عائد منها . ففى البـــلاد النامية تعـــانى الادارة من ندرة الموارد المتاحة ــ البشرية ــ كما فى بعض الاقطار العربية ، والمادية ، كما فى البعض الآخـــر . فيصبح السؤال الهام هو : كيف ومن أين نحصل على كفايتنا من هذه الموارد ؟ويزداد السؤال أهمية ليصبح فى المستقبل القريب والبعيد : كيف نثرى هذه الموارد ونكثفها وخاصة الموارد الوطنية أو الذاتية ؟ وقـــد تجد ندرة الموارد أيضـــا فى البـــلاد المتقدمة بدرجة أو بأخـــرى ، وفى أوقات مختلفة . ويكون السؤال هنا أيضا هو كيفية انماء هذه الموارد واستغلالها الاستغلال الامثل . وفى بلاد متقدمـــة أخرى ، مثل الولايات المتحدة الامريكية ، مجتمع الوفرة ، فان هناك كما يرى البعض امكانات هائلة وموارد ضخمة ، فى الكم والنـــوع ، ولكن هناك أيضـــا نقصا فى القدرة أو

الرغبة فى استغلالها (٢١) . لذلك فان السؤال هو : كيف يـمكن الافادة من هذه الامكانات — التى لا تتاح لغيرها من الدول بنفس الدرجة والوفرة — افادة قصوى . أو بعبارة أخرى كيف تزيـد انتاجية هذه الموارد ؟ وواضح أن كل الاسئلة السابقة تحتاج الى ادارة واعيـة ناجحة تخطط لهذه الامكانات وتحسن استعمالهـا وصيانتها وتجديدها وتغييرها .

(ج) تشتد المنافسة اليوم بين الاجهزة والمؤسسـات المختلفة . فنـرى المنظمات الصناعية والتجارية تتسابق لتحصل على النصيب الاكبر مـن السوق . فتعمد الى تحسين منتجاتها وتطويرها وتنويـع أشكالها والوانها واحجامها ونواحى استخدامها . وتعمد أيضا الى تكوين حاجات جديدة عند المستهلكين وتقديم السلع المختلفة لاشباعها وان نظـرة سريعة للمطبخ الحديث أو أدوات الزينة أو ملابـس الرجال والنساء ، لتنم بوضوح عن هذا السباق العجيب . ليس هذا فحسب ، فان المنافسة لم تعد تقتصر على المشروعـات التى تنضوى تحت صناعة واحدة ، بل ان الصناعات البديلة أيضا فى تنافس وصراع . خذ النحاس والالمنيوم ، والاقمشة والبلاستيك ، على سبيل المثال . بل أكثر من ذلك هناك منافسةبين صناعات لا صلة بينها ولكنها تستبق الحصول على الجزء الاكبر من دخل المستهلك ، او الحصول على أولوية تفضيله . وينطبـق نفس الشىء عـلى مؤسسات الخدمات ، مثل شركات النقل والسياحة والبنـوك

(21) R. Miles, « The Affluent Organizaton » , in H. Hicks (ed.) , Managmeut , Oranizations and Humen Resources : Selected Readings (New York. Mc Graw Hill, 1972) , P. 314.

والتأمين . ولا تستثنى الحكومة ومؤسساتها أيضا ، كالمدارس والمستشفيات وغيرها من الاجهزة . وغنى عن القول ان المنظمات التى تصمد فى هذا السباق هى التى تدار بواسطة جهاز ادارى كفء قادر على زيادة الانتاجية والحصول على أفضل النتائج بالموارد المتاحة . وكما تبين خبرة الولايات المتحدة — التى يفشل فيها عدد غير قليل من المنظمات فينهى أعماله ويغلق أبوابه ويخرج من السوق — وخبرة بلاد أخرى غيرها ، بعضها نام والآخر متقدم ، فان أسباب الفشل تتركز فى ضعف الادارة وسوء تقديرها . لذلك فان ضغوط المنافسة التى يتعرض لها المدير تجعله فى حاجة ماسة للتنمية (٢٢) المستمرة وتكثيف مهاراته وقدراته وتطوير الاساليب والممارسات التى يستخدمها لزيادة انتاجيته وانتاجية العاملين معه .

(د) هناك ثروات طبيعية أودعها الله فى بقاع مختلفة من العالم ، ليخص بها من يشاء من عباده . وقد اكتشفت بعض هذه الثروات ، بينما لم يكتشف البعض الآخر . فأما الذى أكتشف فيحتاج الى تطوير وانماء وحسن استغلال ، ليحقق أكبر عائد ممكن من تشغيله وهذا أمر يحتاج الى ادارة واعية مخططة تستعين بالمعدات والآلات والاساليب الحديثة الملائمة . وأما الثروات التى لم تكتشف فتحتاج الى مجهودات ودراسات لتحديد أماكنها ومواعيد استخراجها

(22) S. Mailick, and S. Hobermen, « General Cansriderations Regarding Managerial and Organizational Develapment » , in S, Mailick (ed .) , **The Making of The Manager : A World View** (Garden City : Anchor Press / Doubleday , 1974) , A 13.

وطرق استغلالها . وهذا أيضا يحتاج الى ادارة واعية مخططة تحسن تجنيد الطاقات المتاحة لها — بشرية ومادية ومعنوية — فى استخراج هذه الثروات تمهيدا لاستغلالها وتوجيهها لرفاهية المجتمع .

٣ — المتغيرات التنظيمية

(أ) تتنوع المنظمات اليوم وترتفع درجة التخصص فيها . ينطبق هذا على منظمات الاعمال والاجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية وغيرها . فأنت تجد مثلا مستشفيات متخصصة فى علاج أمراض معينة . وتجد فى الجامعات كليات متنوعة فى تخصصات محددة . فهناك كليات للتكنولوجيا ، والآداب ، والفنون . وتجد أقساما خاصة أو كليات بذاتها داخل التخصص الواحد . وتجد ذلك أيضا فى منظمات الاعمال ، فهناك ميادين لم تكن موجودة من قبل ، أو كانت موجودة على نطاق ضيق ، أو ضمن ميادين أو نشاطات أخرى . خذ مثلا المصانع التى تنتج معدات المكتب الحديثة ، ومصانع البيوت الجاهزة ، وشركات التصميم الداخلى للمكاتب والاقسام . ان هذه الميادين والتخصصات الجديدة تحتاج — كما احتاجت سابقاتها من الميادين والتخصصات — الى الادارة الحكمية التى تحقق الاهداف المرجوة منها وتبلغها النتائج التى تطمع فى تحقيقها . ولا جدال ان فروع الاعمال سوف تمضى فى تنويعها وتعدد أنشطتها . وسوف تكتشف فى المستقبل تخصصات جديدة ، تحل محل أخرى قديمة ، أو تنضم اليها أو تطورها أو تعدل فيها .

وسوف تتغير أو تتعدل الهياكل التنظيمية للمنظمات ، فتنشأ وظائف جديدة ، وتختفى أخرى ، وتدمج ثالثة ، وتنفصل رابعة ، وهكذا . وكل ذلك يحتاج الى الملاحقة المستمرة ، ومتابعة الادارة لهـــذه الاكتشافات والتغيرات . ولا شـــك أن الادارة الناجحة هى التى تكتشف هذه المجالات والآفاق الجديدة للاعمال • ثم تصبح بعـــد ذلك مسئولة عن زيادة انتاجيتها واستمرار تطويرها .

(ب) تتنوع أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها . فلم يعد اليوم تحقيق الارباح وزيادتها الهدف الوحيد الذى تعمل من أجـــله المنظمـــات الصناعية والتجارية ومؤسسات الخدمات . ولكن هناك الى جانب هذا الهدف الهـــام عـــدة أهـــداف أخرى هامـــة ، اقتصاديـــة واجتماعية وانسانية . منهـــا التوسع والنمو ، وارضاء الجمهور وزيـــادة سعادته ورفاهيته . وتوفير فرص وظيفية للقوى العاملة المتوافرة فى المنطقة التى تعيش فيها المنظمة وتمـــارس أعمالهـــا ، وامدادهم بالتدريب والثقافة المطلوبة ، الى جانب القوة الشرائية التى تنتج عن اعطائهم رواتب وأجورا ومكافآت ، والمساهمة فى تخطيط المدينة ، والاشتراك فى مشروعات المنطقـــة ، كالمكتبـــات العامة والمستشفيات والاندية وفرق الالعاب . فهناك مـــدن بأسرها قامت على أكتاف مؤسسة أو مشروع معين ، مثل مدينـــة المحلة الكبرى فى مصر ، كانت نواتها الاساسية شركة الغـــزل والنسيج . ولا شـــك ان الاهداف المتعددة والمتنوعة ، تحتـــاج الى الادارة الحكيمة التى تضـــع هذه الاهداف وتحـــدد كميتهـــا ونوعها وتوقيتها ، وتطور هذه الاهداف بمـــا يناسب المجتمـــع ويرقى به الى مراحل التقدم المختلفـــة .

(جـ) ان من العلامات أو الخصائص البارزة للادارة الحديثة ، أنها ليست فقط العملية التى تستغل الثروات والامكانات المتاحة للوصول الى الاهداف المحددة ، ولكنها أيضا جهاز قائد من أجهزة القيادة فى المجتمع ، تشترك فى وضع أهداف المجتمع وتطويرها ، وتنشىء التغيير المناسب وقبل هذا وذاك تقود قطاعا كبيرا حيويا من الناس وهو قطاع العاملين . فالمدير الذى يقود عددا من الموظفين — يأمرهم ويحفزهم ويوزع بينهم أعمالهم ويقوم مجهوداتهم ... الخ — لا شك يؤثر على أفكار هؤلاء الموظفين وطموحهم وعاداتهم ووجهات نظرهم . فهو يضرب لهم المثل — الحسن أو السىء . وينقل اليهم — عمدا أو دون قصد — عادات معينة تؤثر فى حياتهم وسلوكهم وعلاقاتهم . فالمدير الجاد الذى يهتم بالانتاجية ويشغل نفسه بتحقيق النتائج بدرجة عالية من الفعالية ، يؤثر تأثيرا ايجابيا على مرؤوسيه . فتنتقل اليهم جديته فى العمل ويحذون حذوه فى المثابرة والحرص على تحقيق النتائج المقررة. وربما انتقلت هذه الخاصية الى أولادهم أيضا فيعلمونهم الجد فى العمل والحرص عليه . والعكس فى حالة المدير الذى لا يهتم بمشكلات العمل ولا يبدى رغبة فى علاجها ، فان عدواه تنتقل الى تابعيه ، أو على الاقل يصاب هؤلاء باحباط يؤثر على سلوكهم وعلاقاتهم — الوظيفية والاجتماعية — على السواء . وبالتالى فان تطوير الممارسات الادارية أمر ضرورى ، وخاصة فى حال المؤسسات الكبيرة المعقدة التى تضم اعدادا كبيرة من العاملين المتنوعين فى المهارات والخبرات ، فتحتاج هذه المؤسسات الى

عدد وافر من القادة المهرة (٥) حتى يمكن الحصول من العاملين على أفضل مستويات الاداء ، وحتى يمكن الرقى بهؤلاء العاملين وتطويرهم ، الامر الذى ينعكس على تقدم المجتمع وتطوره ، اذ يتألف من عاملين متنافسين طموحين راغبين فى العطاء .

٤ ــ المتغيرات الفنيــة

ان التقدم التكنولوجى أصبح حقيقة ظاهرة . وغدت معدلات الاختراع والابتكار والتجديد تتكاثر وتسير بسرعة تفوق ما كانت عليه من قبل . وقد أمدت الاختراعات الحديثة ، المصانع والمكاتب والمؤسسات بشتى أنواع الآلات والمعدات والخامات ووفرت لها أيضا مختلف الطرق والاساليب التى يمكن ان تستخدمها فى تسيير أعمالها . وأصبح على الادارة أن تقرر أولا نوع المعدات والاساليب الذى يناسب أعمالها . ثم تحدد كيفية استغلال هذه المعدات والخامات والاساليب الاستغلال الامثل . ولا شك أن الادارة الواعية هى التى تستطيع أن تستجلب من المواد والطرق ما يلزمها ولا يزيد أو ينقص عن حاجاتها . وهى التى تستطيع أيضا أن تحصل من هذه المواد والطرق على الفائدة القصوى . ولقد نرى أمثلة فى بعض البلاد العربية تدل على ضعف القدرة على اختيار التكنولوجيا المتاحة أو سوء استخدامها . وأوضح هذه الامثلة الكمبيوتر الذى قد تدفع أموال كبيرة فى شرائه وصيانته وتدريب العاملين عليه وتعيين الاختصاصيين لتشغيله ، ثم لا يكون حجم العمل كافيا لاستغلال هذا الكمبيوتر ، فيبقى بعض الوقت أو معظمه معطلا . وأمثلة أخرى

(5) P. Lawrance, and J. Lorrch, Organization and Envoironment (Home Wood : Irwin. 1967) , P. 2430

تنحصر فى شراء معدات أو خامات لا تحتاج اليها المنظمة ، أو شراء كميـات أكبر ممـا تستلزمه حاجة العمل . فقد حدث أن استوردت احـدى المنظمات جهازا ضخما ، ودفعت فى شرائه مبلغا كبيرا من العملة الصعبة . جاءت مع الجهاز بعثة لتركيبه وتدريب العاملين على تشغيله . وبعد أن عادت البعثة الى بلدها ، لم يستطيع العاملون تشغيل الجهاز ، فارسلت المنظمة هؤلاء العاملين الى بلد آخر للتدريب على تشغيل هذا الجهاز وكيفية استعماله . وعـاد العاملون بعد شهور ليكتشفوا أن الجهاز الذى دربـوا عليه لم يكـن مطابقا تماما للجهاز الموجود فى منظمتهم . فأرسلت المنظمة للشركة التى باعتها الجهاز تطلب كتالوج وبيانات مفصلا عن أجزاء الجهاز وقطع الغيار . واسـتمرت القصة حتى مـرت سنتان لم تجـن المنظمة أية فائدة من الجهاز ، هذا الى جانب التكاليف التى تحملتها دون عائد فى مقابلها . وعلى هذا فان التقـدم التكنولوجى يحتاج الى ادارة واعية تستخدمه بوصفه وسيلة وليس هدفا ، وتحسن استغلاله لرفع كفاءة الأداء وزيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف المرجوة .

وأخيرا فان المجال مفتوح لتطورات جديدة ، يأتى بها المستقبل القريب والبعيد ، تنتج عن الظواهر الطبيعية والاجتماعية وما يصاحبها من تغيرات . وتتفق كذلك عنها اذهان المخترعين والباحثين . ومن ثم فان التغـير لا يقف عنـد حـد ، والادارة بامكاناتها البشرية والفنية والمادية ، تواجه المتغيرات المتنوعة وتعمل على تكييفها والتكيف معهـا . كما أنها أيضا تنشؤها عنـد الحاجة . وهى كذلك فى بحث مستمر عن أفضل السبل لزيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف المحددة ، بأكبر درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية .

خلاصـــة :

تناولنا فى هذا الفصل مفهوم الانتاجية ، وعرفناها من الجانب الهندسى بأنهـا العلاقة بين المخرجات والمدخلات • ومن الجانب الادارى الواسع بأنها تعبير عن كفاءة الادارة وفعاليتها فى استخدام الموارد المتاحة لها بالشكل الذى يحقق الحصول على النتائج المطلوبة بمعايير معينة وطبقا لاهداف محـــددة سلفا . وقلنــا ان الكفاءة تتعلق بكيفية استخدام الامكانات المتوفرة ، بينمـا تنصب الفعالية على تحقيق النتائج حسب المستويات الموضوعة . وقلنا كذلك ان الاداء عنصر من عناصر الانتاجية يمثل سلوك الفرد فى وظيفته والنتائج التى يحققها • وفرقنا بين الانتاجية والانتاج فى أن الاخير يعنى المنتج الذى يتم تصنيعه أو تطويره . كما يعنى العمليات التى تمارسها الادارة لانتاج هـذا المنتج .

ثم ناقشنا أهمية الانتاجية ، وذلك بالنسبة للفــرد والمنظمة والمجتمع والعالم . أما أهميتها بالنسبة للفرد فتبدو فى جوانب ثلاثة ، النفسى وهـو اشباع حاجة اثبــات الذات ، والاجتماعى وهو مقابلة الفــرد — فى أدائه لدوره — لتوقعات الآخرين والحصول على تقديرهم وتأييدهم وتعميق روابطهم . ثـم هناك المزايا المـادية التى يحصل عليها الفرد عندما تزيـد انتاجيته ، وذلك فى صورة المـال الذى يحصل عليه والسلع التى يستهلكها والخدمات التى ينتفع بها . أما بالنسبة للمنظمة فذكرنا أن الانتاجية تعبير عن كفـاءة الادارة وفعاليتها . وهى وسيلتها للحصول على رضا المستهلكين وتأييدهم . كمـا أنها وسيلتها لتحقيق الارباح ودخول مجالات جديدة للاعمال . وأمـا بالنسبة للمجتمع الكبير فقلنا ان أهمية الانتاجية تبـدو فى أنها انعكاس لكفاءة الاجهـزة والمؤسسات المختلفة ودرجات فعاليتها . كما انهـا مؤشر لمـدى

استغلال المجتمع لموارده المتاحة . وهى أيضا طريقه للتقدم وتنمية المصـادر البشرية والمـادية المختلفـة وتحقيق الرفاهية المطلوبة لافراد المجتمـع فى انتـاج السلع والخدمات والافكار ألتى يحتاجون اليها . ثـم ان الانتاجيـة تساعد على ترابط المجتمع وتعميق الشعور بالرضا ونشر القيم الايجابية . وأما على مستوى العالم كله فان اهمية الانتاجية تتبلور فى افـادة البشرية جميعا من مزايا الانتاجية . وذلك عندما تتبادل الدول السـلع والخدمـات والتكنولوجيـا .

ثـم عرضنا لمقاييس الانتاجية وقسمناها الى أربع مجموعات . فحسب عناصر الانتاج يوجـد معيار الانتاجية الكلية وهو نسبة اجمـالى المخرجات الى اجمالى المدخلات، والانتاجية الجزئية وهى نسبة المخرجـات الى عنصر واحـد واثنين من عناصر الانتـاج . كما أن هناك معيار انتاجية العمل ورأس المـال ، والذى ينسب صافى المخرجات أو القيمة المضافة الى عنصرى العمل ورأس المـال . وأما تصنيف المقاييس طبقا للوحدات التنظيمية ، فيوجد فيه معيار الانتاجية الكلية للمنظمة ، وانتاجية الادارات والاقسام والفروع . وأما حسب وحدة القياس فهناك مقياس الكمية أو الانتاجية الهندسية أو العينية ، والذى يضع المخرجات والمدخلات فى صورة أعداد أو أوزان أو أحجام . ومقياس القيمة (أسعار البيع أو التكلفة) أو الانتاجية الاقتصادية أو الايرادية . أمـا بالنسبة لهدف القياس فهناك الانتاجية المعيارية أو النموذجية ، والتى تعبر عن الانتاجية المستهدفة أو نسبة المخرجات الى المدخلات كما يجب أن تكون . وأما مقياس الانتاجية الفعلية فيقيس الانتاجية التى تحققت فعلا فى فترة زمنية معينة . ثـم هناك الانتاجية الحدية التى تقيس التغير الذى يحدث فى المخرجات نتيجة تغير أحـد عناصر الانتاج . وهناك المؤشرات التى تـدل

على التغيرات ــ الايجابية والسلبية ــ التى تحدث فى الانتاجية فى فترات زمنية مختلفة ، وبين الادارات والاقسام ، وبين عناصر الانتاج المتنوعة ، ثــم عرضنا الشروط الواجب توفرها فى قياس الانتاجية وهى الصدق ، والموضوعيـــة ، والثبات ، والدقة ، والقابلية للمقارنة ، والشمول ، والتوقيت ، والاقتصاد .

واخيرا تناولنـــا أهم المتغيرات التى تحدث فى المجتمعات الحديثة ويتوقع استمرار حدوثهـــا ، والتى تؤثر على الانتاجية وتتأثر بهـــا . وهى المتغيرات الانسانية مثل تركيب القوى العاملة من حيث العـــدد والنوع والطمـــــوح . والمتغيرات الاجتماعية والبيئية مثل تزايد عدد السكان والحاجة لتنمية الامكانات البشرية والمادية المتاحة ، واشتداد المنافسة بين الاجهـــزة والمؤسسات ، وتوجيه الموارد والثروات المختلفة لرفاهية الناس . وأما العوامل التنظيمية فهى تنوع المنظمات واختلاف تركيبها وتنوع أهدافها ، وخطورة الدور الذى يلعبه المديرون فى قيادة العاملين وتوجيه جهودهم . ثـــم هناك المتغيرات الفنية من تقدم تكنولوجى يشمل الآلات والمعدات ، والطرق والاساليب . وقـــد أكدنا أن هذه المتغيرات جميعا متداخلة ومتفاعلة ، وتكون فى مجموعها الاطـــار العام الذى تعمل فيه الادارة ويؤثر على الانتاجية ويتأثر بها ، ممـــا يقتضى تطوير الممارسات الادارية وبحثها عن أفضل الطرق لزيادة الانتاجية لتحقيق الاهداف التى تسعى اليها .

الفصـــل الثـــانى

دور الفرد فى زيادة الانتاجية

أهداف الفصل

يتوقع منك بعد قراءة هذا الفصل أن تكون قد :

١ ـ تعرفت على مفهوم الشخصية ومكوناتها .

٢ ـ فهمت نموذج نمو الشخصية وتطورها .

٣ ـ استوعبت محددات السلوك الانسانى وخصائصه .

٤ ـ تعرفت على الوسائل الدفاعية ودورها فى علاج الاحباط .

٥ ـ حصلت فكرة ملائمة عن الدافعية والعوامل المؤثرة فيها .

٦ ـ تلمست العلاقة بين السلوك والدافعية والانتاجية .

واخيرا ٧ ـ وعيت الظروف والعوامل التى تؤدى الى ارتفاع انتاجية العامل أو انخفاضها ودوره فى زيادتها .

عناصر الموضوع

* مقـدمة	* الدافعية
* الشخصية	* الفرد والانتاجيـة
* السلوك	* خلاصـة

نقـاط للتفكير

زار مديرعام شركة النسيج والازياء الشعبية ، مصنع الصباغة التابع للشركة ٠ ووقف بين عدد من العمال يعملون فسألهم : مـاذا تفعـلون ، فحصل على الاجابات الآتية :

— أؤدى واجبى الذى وظفتنى الشركة من أجله

— افعل ما يأمرنى به رئيسى المباشر

— اتعاون مع زملائى لاتمام العمل المطلوب

— أستلم الاثواب المعدة للصـباغة ، واعـد الخلطة اللازمـة حسب خريطة التشـغيل الموضوعـة أمـامى ، وأراقـب المـاكينة باستمرار للتأكد من مطابقة الالوان ، وعـدم

وجود أخطاء مثل البقع واللون الباهت ...

واستطرد العامل ...

ثم سألهم المدير : لماذا تؤدون هذه الاعمال،

فكانت اجاباتهم :

ـ أكل العيش ..

ـ لان كل واحد لابد يعمل

ـ أساهم فى كساء الشعب ، هذه خدمة لوطنى .

ـ أحب « الفراودة » الذين أعمل معهم ، كلنا أصحاب .

ـ لان رئيسى رجل طيب ، دائما يشجعنى ويعطينى حقى .

ـ الشركة نظامها جيد ، الحوافز مناسبة ، وخدمات النقل والمطعم ممتازة .

حلل اجابات هؤلاء العمال .

مقــدمة

اذا أردنا أن نتعرف على دور الفرد فى زيادة الانتاجية . فيجب علينــا أن نتفهم شخصية الفرد وسلوكه ودوافعه . لذلك فاننا نحاول فى هذا الفصل ان نجيب عن عدة أسئلة هامة : ما هى الشخصية ، مم تتكون ، وما مفهوم الذات وأثره على السلوك والعلاقات ؟ وما هى الخصائص التى توجد عليهــا الشخصية فى تطــورها من الطفولة الى النضــوج وعلاقــة هاتين المرحلتين بسياسات المنظمة ؟ ثم ما هو السلوك ، ما محدداته وخصائصه ، وما هــو السلوك المجزى ، والمحبط والدفاعى ؟ وما المقصود بالدافعية ، وما هى أهم دوافع الإفراد والعوامل المؤثرة فيها ؟ وما تأثير الدافعية عــلى الانتاجيــة ؟ وما هى الظروف والمؤثرات التى تجعل العاملين يحققون انتاجيــة عاليــة أو متوسطة أو منخفضة ؟ وأخيرا ما هى الخطوات التى يمكن أن يتبعهــا الفرد ليزيد من انتاجيته ؟

الشــخصية

تعريف

تعبر الشخصية عن ذلك الكيان الفريد الذى يميز شــخصا عن غــيره من الناس . فهى عبارة عن التركيب أو النسيج الكلى للفرد . والذى يتكون من مجموعة متفاعلة من الخصائص ، تؤدى الى نمط سلوكى معين لهذا الفرد . وتتميز الخصائص والصفات وطرق السلوك التى تدخل فى هذا التركيب بأنها ليست مجرد اضافات الى بعضها ، وانما هى مزيج معقد مركب تثور بينهــا

علاقة ضرب وتفاعل ، وتكون فى مجموعها الهيكل الذى لا نراه ولا تلمسه ، ولكن نتعرف عليه من خلال سلوك الفرد وتصرفاته فى المواقف المختلفة .

ورغم أن تصرفات الفرد تتباين من وقت لآخر وحسب ظروف معينة ، الا أنها تتميز بالثبات النسبى ، على الاقل لفترة زمنية معينة . ويعنى ذلك أن هناك طابعا غالبا يسود تصرفاته وأن اختلفت فى جزئياتها . لذلك فان من الاهمية بمكان أن تتعرف الادارة على شخصيات العاملين . اذ أن فهم شخصياتهم يمدها بالمعلومات اللازمة التى تمكنها من التنبؤ بتصرفاتهم فى مواقف معينة .

فمثلا اذا عرف المشرف عن عامل انه يتميز بالمرونة — وهى احدى خصائص الاشخاص الناضجين — فان ذلك يجعله يتنبأ — بدرجة معينة من الدقة — ان هذا العامل يمكن أن يتكيف مع المواقف المختلفة ويتصرف التصرف الملائم فيها . ومن ثم يمكن أن يسند اليه من حين لآخر أعمالا جديدة تختلف عن الاعمال النمطية أو المتكررة ، أو يشركه فى حل مشكلات العمل . واذا عرف مدير عن أحد مرءوسيه أنه يتصف ببعد النظر والاهتمام بالمستقبل البعيد ، فان ذلك يدفعه الى أن يشركه فى تحديد أهداف العمل ، وأن يسند اليه حل المشكلات المتوقعة أو يجعله يشارك فى اتخاذ القرارات .

كذلك فان معلومات الادارة عن شخصيات العاملين تساعدها على اتخاذ القرار المناسب بشأنهم . فمثلا اذا وجدت مشكلات أو نواحى نقص فى شخصيات بعض الافراد ، فانها تخطط للعلاج الملائم لها . فاذا كان أحدهم يتميز بالسلبية أو عدم الاهتمام بالعمل أو تطويره أو حل مشكلاته ، فان الادارة تستطيع ان تسلك احدى السبل التالية : اما أن

تسند الى هـــذا الفرد عملا روتينيـــا لا يتطلب قدرا كبيرا من الابداع . أو أنها تدخل هذا الفرد فى برنامج تدريبى ليتعلم الايجابية ويكتسب الرغبـــة فى اجادة العمل وتحسينه . أو انها تعالجه — اذا كانت سلبيته تشكل خطورة عليه أو على زملائه أو على نتائج العمل — عن طـــريق المستشار النفسى أو أو الاختصاصى الاجتماعى الذى يمكن أن يبحث حاله ويشخص العلة ويصف المداخل الملائمة للعـــلاج .

ويعتبر التعرف على شخصيات العاملين وملاحظة التغيرات التى تطرأ عليها عملية مستمرة — شأنها شأن أنشطة الادارة عموما . فمن الايـــام الاولى التى يتقدم فيهـــا الفرد للعمل ، تبـــدأ الادارة فى التعـــرف عـــلى شخصيته . وذلك من خـــلال سلسلة الاختبارات التى تعمل على تقـــويم شخصيته وتصويرها بدرجـــة من الدقة والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليـــه فى المستقبل وتعيين نقاط القوة فيهـــا والتى تحتاج الى استثمار وتنميـــة ، ونواحى الضعف التى تستلزم العلاج والتطوير ... وذلك لتقرير صـــلاحية هـــذا الفرد — الى جانب نتائج اختبارات أخرى للقدرات والاستعداد والميول — للعمل بالمنظمة وبأية وظيفة . وتكتسب اختبارات الشـــخصية اهميـــة خاصة عندما تختار الادارة الافراد لشـــغل وظائف هامة وحيوية — كالوظائف القيادية . أو وظائف تتطلب الاتصال بالجمهور — كأعمال العلاقات العامة . أو وظائف تستلزم الاتصال بالعملاء الحاليين والمرتقبين — كأعمـــال رجـــال البيع . ثـــم تتابع الادارة التعرف على شخصيات العاملين والتطورات التى تطرأ عليها ، من خلال المعايشـــة المباشرة من جـــانب المشرفين والرؤســـاء المباشرين ، للافراد العـــاملين تحت رئاستهم . فهم يشاهدون — عن كثب —

تصرفاتهم اليومية وأداءهم لوظائفهم وعلاقاتهم مع الآخرين من زملائهم بنفس القسم أو الادارة أو فى أقسام وادارات أخـــرى أو مـــع افـــراد الجمهور . ويتعرفون على نواحى رضاهم وسخطهم ، وأفعالهـــم وردود أفعالهـــم ، وسلوكهم فى المواقف المختلفة .

وهناك مجموعة من الحقائق عن الشخصية يجدر بالادارة أن تتعـــرف عليها وتستوعبهـــا جيدا وتتفهم آثارها على الفرد وعلى العمـــل . هـــذه الحقائق هى (١) :

١ ــ أن لكل فرد من الافراد شخصية تميزه عن غـــيره .

٢ ــ الشخصية عبارة عن نموذج متسق ومنظم من الخصائص والتصرفات .

٣ ــ أن العوامل الوراثية تؤثر فى الشخصية الى جانب العوامل المكتسبة من البيئـــة .

٤ ــ أن الشخصية تتطور خلال فترات العمر .

٥ ــ تتأثر الشخصية بعوامل داخلية وخارجية وبعمليات التكيف .

٦ ــ يمكن وصف الشخصية أو « تشخيصها » عن طريق السمات السلوكية ، ومجموعة الصفات التى تكون نموذجا معينا .

٧ ــ هذه النماذج الشخصية قابلة للملاحظة والقياس (٢) .

٨ ــ الشخصية كيان متحرك وليس ساكنا .

٩ ــ أن الشخصية بما فيهـــا من خصائص ، تهيؤ الفرد لسلوك معـــين ، وتمده بمنافذ للتعبير عن النفس وعن الدوافع المكتسبة .

---

(1) T. Herbert, **Dimensions of Organizatiqnal Behavior** (New York : Macmillan, 1976) , P. 160

(2) J. Gibson, J. Ivoncevich and J. Donnelly Jr. **Organizations :** Behavior, Structure, Processes , 4 th ed. (Plano : Business Pub Inc. , 1982) , P. 56 .

١٠ ــ تتكون شخصية الفرد من خصائص عامة يشترك فيها مع الآخرين ، وصفات خاصة به يختلف فيهـا عن الآخرين (٣) .

مكونات الشخصية

تعتبر الشخصية نتيجة أو محصلة لتفاعل أربع مجموعات من العوامل ، هى البيولوجية ، والثقافية ، والاسرية ، والعوامل الاجتماعيـة والبيئيـة الاخرى . وفيما يلى بيان ذلك .

١ ــ العوامل البيولوجية

وهى مجموعة العوامل التى يولد بها الانسان . وتلعب الوراثة فيهـا دورا كبيرا . (٤) مثل البناء العضلى للفرد ، وما يميزه من طول أو قصر ، ولونه وحجمه ، وتكوين ملامحه وأعضائه ووظائفها ، وحركاتـه العصـبية ومدى تحكمه فى انفعاله وردود افعاله ، وقدراته الذهنيـة مثل الذكاء والقدرة على التعلم والاستجابة ، والتركيب العاطفى والمزاجى . وتجـدر الاشارة هنـا الى أن بعض هـذه العوامل يخضع بصفة جذرية للتعلم والاكتساب . مثل الذكاء ــ الذى يعتبره علماء الاجتماع والتربويون اليوم عاملا بيئيـا ، والقدرة على التعلم وتكوين المهارات . كذلك فان المزاج والعواطف قابلة الى حد كبير للتعلم والتعديل .

٢ ــ العوامل الثقافية والحضارية

وتتكون هـذه العوامل من تاريخ المجتمع الذى يعيش فيـه الفـرد ،

---

(3) **Ibid.** , P. 57.

(4) R. Hodgetts , **Modern Humun Relationsat at Work,** 2d ed . (Tokyo : Drgden Press Holt - Saunders Japm, 1981) , P. 81 .

وحضارة هذا المجتمع وثقافته التى تتضمن مجموعة من القيم والمفاهيم والاعراف والتقاليد التى يملى المجتمع على أعضائه اعتناقها والالتزام بها واتباعها فى سلوكهم وعلاقاتهم . وتسهم هذه الثقافة فى تكوين شخصية الفرد الى حد كبير . فأنت اذا ذكرت كلمة « يابانى » مثلا ، فان صفات معينة تثور فى ذهنك . واذا فكرت فى شخص نيجيرى أو باكستانى أو استرالى ... الخ ، فان صفات معينة ترد فى خاطرك . هذه الصفات لا تصور اليابانيين أو الاستراليين فى حد ذاتهم ، وانما هى الخصائص التى تميز حضارة المجتمع الذى يعيش فيه هؤلاء الناس .. والتى تنتقل اليهم وتنتشر بينهم وتكون الطابع الغالب فيهم . هذا مع الاخذ فى الاعتبار أنه ليس كل الذين يعيشون فى مجتمع واحد متشابهين ، فهناك فروق فردية بينهم . فلا بد أن تجد شخصا يابانيا كسلان أو غير منتج ، رغم أن الثقافة اليابانية تعبر عن النشاط والسعى والانتاج . وأن تجد أمريكيا فاشلا أو متقاعسا ، رغم أن الحضارة الامريكية تعتمد اليوم على التقدم والنجاح والانجاز . ولكن النقطة التى نعبر عنها هنا هى أن المجتمع يترك بصماته على الغالبية من أفراده ، فتجدهم يتشابهون فى بعض الخصائص التى تميزهم عن غيرهم . أى أن هناك سمة أو سمات غالبة تميز شعبا عن غيره من الشعوب .

٣ ــ العوامل الاسرية

تعتبر الاسرة من أهم العوامل فى تكوين شخصية الفرد وأبلغها أثرا فى فترات حياته المستقبلة . وذلك لان الفرد يتعلم من أسرته كيف يعيش فى المجتمع ويتعامل مع الآخرين .. وذلك عن طريق عملية الاعداد أو

التنشئة الاجتماعية ، التى يقــوم بهــا الوالدان ــ أحدهما أو كلاهما ، وقد يشترك معهما جــد أو جــدة أو أحد الاقارب أو الاخ الكبير . ومن خــلال عملية التنشئة هذه يتعرف الطفل على ثقافة البلد الذى يعيش فيه ، والقيم والتقاليد ، والقواعــد السلوكية التى يفرضها المجتمع على أعضائه فى تعاملهم وعلاقاتهم ، والتى تحدد نواحى السلوك المقبولــة وغــير المقبولة ، والتى يتوقــع المجتمع ــ عن طريق مؤسساته وأفراده ــ أن يلتزم بها الجميــع ولا يحيدوا عنها ، فرادى وجماعات ، فى حضور الرقبــاء أو غيابهم .

وللطريقة التى يتبعها الآباء فى تربية الابناء أثر كبير فى تشكيل شخصياتهم وتكوين خصائصهم وأنماط سلوكهم ودرجات توافقهم مــع الآخرين . فــاذا أخــذنا مثلا ثلاثة من أنواع التربية ، وهى الطريقة المتسلطة ، والديموقراطية ، والمتسيبة . نجد أن لكل منهــا أثرا فى تركيب شــخصيات الابنــاء الــذين يتعرضون لهــذه الطرق . فاما التربية المتسلطة أو التعسفية فتنشىء عنــد الاطفــال خصائص سلبية كثيرة ، مثل الاعتماد والاتكاليــة ، والخــوف والشك والعداء ، وعــدم الثقة بالنفس واعتقادهم بنقص قدراتهم على التفكير واتخاذ القرارات . وقــد وجــدت بحوث مبكرة فى هــذا المجــال (٥) أن الاطفــال الذين يتعرضون لتربيــة تسلطية ، يميلون الى التسلط والقسوة فى معاملة الآخرين عندما يكبرون . وذلك اذا ملكوا سلطة أو منصبا أو وضعوا فى موقف يمكنهم من ذلك . بينما يميلون الى الضعف الشديد والخضوع للآخرين اذا افتقدوا هــذه الســلطة وملكها غيرهم . أما الطريقــة الديموقراطية فى تربية الابنــاء فانهــا تنمى عنــد الاطفال خصائص ايجابية مثــل الثقــة

(5) J. Dollard, et. al., **The Authoritarian Personality** (New York : Mc Graw - Hill, 1960) .

بالنفس وحب الآخرين والتعـــاون والاستعداد لفهم الآخرين وتقدير مواقفهم ، والاقبـــال على الانشطة الاجتماعية والقـــدرة على اقامة عـــلاقات سليمة منسجمة مـــع الناس . وأما الطريقة المتسيبة التى لا تضـــع للاطفال ضوابط معينة لسلوكهم ، فقـــد ثبت أنهـــا تسبب للابناء حالة من الغموض واللبس والفوضى ، حيث يفتقرون للتوجيه والارشـاد . وقـــد يؤدى ذلك لانحـــراف الابناء ، وعـــدم قدرتهم على التوافق مـــع أنفسهم ، والتكيف مـــع المجتمـــع ومقابلة متطلباته وتوقعاته .

كما أن المناخ النفسى والعاطفى للعائلة يؤثر على شـــخصية الطفـــل ويسهم فى تشكيل الكثـــير من مفاهيمه ووجهـــات نظره . فاذا كانت العـــلاقة التى تجمـــع الاب والام والابناء تتمـــيز بالحب والدفء والاحـــترام والترابط والتفاهم ، والتعاون عند مواجهة المشكلات ، والاتصال المستمر ، فان ذلك يسهم فى تكوين شخصية ناضـــجة سوية متوازنة ، قـــادرة عـــلى التكيف والتوافق ، تتميز بالثقـــة والنظرة المتفائلة للامور . وأما الابناء الذين يعيشون فى جو أسرى مفكك ، تتسم علاقاته بالفتور أو القسوة أو عـــدم المبالاة أو سوء الاتصالات ، فان شخصياتهم تتأثر بذلك تأثيرا سيئا وتدخـــل فيهـــا خصائص سلبية ، كالتشاؤم وعـــدم الثقة ونقص المرونة وحدة المزاج وضعف القدرة على التكيف والتوافق .

ولا شك أن التصنيع قد أحـــدث فى المـــاضى — وما زال يحـــدث — تحولا كبـــيرا فى شكل العائلة وتركيبها ووظائفها وعلاقة أعضائها . فتجدها فى المجتمعات الصناعية ، صغيرة الحجم محدودة العدد ، يغـــلب على أفرادها طابع الاستقلال والحرية الفردية وضعف الروابط الاسرية . بينما تجـــد فى المجتمعات غـــير الصناعية ، العائلات الكبيرة أو الممتدة ، التى يعيش فيهـــا

أكثر من جيل واحد ، وتتميز بقوة الروابط والاحترام الشديد للعادات والالتزام بالوظائف أو الادوار المحددة لكل فرد من أفراد الاسرة . وقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة اليوم فى تغيير كثير من أدوار الافراد وعلاقاتهم . فقد تولت الآلات والسلع المعمرة أداء كثير من الوظائف التى كانت تؤديها المرأة سابقا . وسهلت لها بذلك العمل خارج البيت ، وما ترتب على ذلك من آثار تمس سلوك الاطفال وتوقعات الازواج وروابط الاسرة . والآن يتولى « الروبط » كثيرا من الاعمال المنزلية تكاد المرأة تعتمد فيها عليه اعتمادا كليا . ولا شك أن وجود هذه الآلات سيغير من شخصيات البنات الصغيرات ، ونظرتهن للحياة وقيمهن والدوافع التى يطمعن فى اشباعها ومجالات الاعمال التى يرغبن فى دخولها . كما أن وسائل التسلية الكثيرة — من تلفزيون وفيديو — قد أثرت على علاقات أعضاء الاسرة الواحدة . فقد أضعفت من ناحية سبل الاتصال بينهم — فهذا يشاهد فيلما وتلك مشغولة برواية وذلك يسمع جهاز التسجيل — وفتحت من ناحية أخرى آفاقهم على عادات ومفاهيم جديدة ، ليست كلها ايجابية او بناءة . كذلك فان لعب الاطفال اليوم تختلف عما كانت عليه فى الماضى ؛ فهناك العاب تمارس عن طريق الكمبيوتر ، وتستخدم فيها برامج معدة سابقا ، ويستغل فيها ما يعرف بالذكاء الصناعى ... كل ذلك لا شك يخدث آثاره على شخصيات الاطفال — خصائصهم وأفكارهم وأنماط سلوكهم وعلاقاتهم .

٤ — العوامل البيئية الاخرى

ويقع تحت هذه المجموعه عدد من العوامل ، هى المدرسة ، والاصحاب ، ووسائل الاعلام ، والمجموعات التى ينضم الفرد لعضويتها ،

والوظائف التى يشــغلها . ولكل من هــذه الحلقات تأثيره على الشخصية . خذ المدرســة مثلا ، تجد أنهــا تتكون من مجموعة من العناصر التى تحــدث تأثيرها على شخصيات الاطفال . وهى المنهــج الذى يدرســه التلميــذ ، والموضوعات التى يتكون منها ، والمعلومات التى يحتويها ، والرابطة بينهــا وطريقة عرضها وتسلسلها . والمدرس الذى يتــولى تغذية عقول تلاميذه ، وشخصيته ومظهره ودوافعــه والاساليب التربوية التى يستخدمها وطريقته فى توصيل المعلومات وصبره فى التعامل مــع التلاميذ . ثم هنــاك الامكانات المتاحة ، المــادية والفنية ، وأسلوب التدريس المتبع والوسائل الســمعية والبصرية المستخدمة . وطريقة تقويم أداء الاطفــال ونوع الامتحانات التى تعطى لهم . والانشــطة الاجتماعية والتربوية والرياضــية والترفيهيــة . فاذا وجــدت مدرسة يتكدس فيهــا الاطفال فى حجرات ضيقة سيئة التهوية ، يسمعون المدرس بصعوبة ولا يكادون يرون السبورة ، ويــرددون ما يلقى اليهم من معلومات دون فهم لمعنــاها أو وعى لجدواها واهميتها لواقعهم ... فلا شــك أن شخصيات هؤلاء الاطفال ستكون مختلفــة عن شــخصيات أولئك الذين يتعلمون فى قاعات دراسية جيــدة التصميم ، واسعة ومريحة ، حسنة التهوية ، يرون السبورة عــن قرب ، ويسمعون المــدرس بوضــوح وينالون العنــاية الواجبة منه . كذلك فان الطفل الذى لا ينــال حظه مــن اللعب والتنفيس عن طاقتــه الجسمية وممارســة الانشــطة العضليــة الى جانب المجهود الذهنى ، فان لذلك تأثيرا على تركيب شــخصيته ومســتوى دوافعه وطموحه ودرجة اجادته لعــمله . فقــد يكره التلميذ مثلا واجباته المدرسية اذا وجــد فيهــا قيدا على حريته فى اللعب ، وخاصة اذا بالغ المدرس فى هــذه الواجبات أو شدد الوالدان فى أدائها ، وقــد يتطور شــعور الكره هــذا الى مقاومة لتحصيل العلم ، وتوجيه طاقاته الى أشياء أخرى .

وبالاضافة الى المدرسة — بمراحلها المختلفة — فان العوامل الاجتماعية والبيئيـــة الاخرى مثل الاصحاب ، والجماعات ، ووسائل الاعلام ، والوظائف التى يشغلها الفرد ، ومختلف الاحداث التى تمر عليه ... كلها تؤثر بدرجات مختلفة على تركيب شخصيته والخصـــائص التى تتكون منهـــا . ويمكـــن أن نتخيل الوفـــا من المواقف والخبرات ، السارة والمحزنة ، المجزيـــة والمحبطة ، العادية وغـــير العادية — التى يتعرض لهـــا الناس فى حياتهم اليومية وعلاقاتهم ومعاملاتهم ، والتى تترك بصماتها وتحدث آثارها المختلفة — القريبة والبعيدة المدى — على شخصيات الناس وانماط سلوكهم .

مفهوم الـــذات

ويجب عنـــد دراسة الشخصية أن نناقش مفهـــوم الذات . أى كيف يـــرى الفرد نفســـه ، أو النظرة الذاتية أو الداخلية لنفســـه . وبمـــا أن الشخصية — كما ذكرنا آنفا — تتكون من مجموعة العوامل البيولوجية التى يرثها الشـــخص ويولد بها ، ثـــم من العوامل الاجتماعية والبيئيـــة الاخرى والتفاعل الذى يحدث بينها ، فان الفرد يكون فكرة عن نفســـه ، وتتبلور هذه الفكرة وتأخـــذ شكلا أو صورة معينـــة . ولهذه الصورة فى الواقع وجهان :

١ — الذات الشخصية أو الفردية : وهى التى يراها الفرد عـــن نفســـه ، هى الوجه الذى تتكون ملامحه وصفاته من خلال وجوده فى بيئـــة معينة وعلاقاته مع الآخرين . وهـــذه الصفات تميزه عن غيره من النـــاس ، وتؤثر فى الادوار التى يلعبها والانشـــطة التى يقـــوم بها . وتتغير هـــذه الصفات أو الملامح وتتعدل من خلال العلاقات التى يقيمها الفـــرد مع الناس ، والخبرات المختلفة التى يمر بها .

٢ — الذات الاجتماعية : وهى الوجه الآخر للصورة ، والذى يعكس احكام الآخرين وتوقعاتهم تجاه الفرد . أى كيف يبدو الفرد فى نظر الآخرين . وربما لا يتفق الآخرون تماما على الكيفية التى يبدو بها شخص معين ؛ أو أنهم يرونه من جوانب أو زوايا متعددة (٦) ، حسب نوع العلاقة معه أو المصلحة المتوقعة منه بالاضافة الى التحيزات والميول التى تغلف النظرة اليه . ولكن بشكل عام ، هناك اتفاق على « النمط » الغالب للشخص . أى أن هناك صفات أو خصائص معينة فى شخص معين يراها الناس فيه أو يتفقون على وجودها فيه .

وقد تتفق الصورتان — أو وجها الصورة عن الذات — وقد تختلفان . ففى الحالة الاولى تتطابق فكرة الفرد عن نفسه مع نظرة الآخرين اليه (مثلا يرى الشخص نفسه كريما ويراه الآخرون كريما كذلك) . . وفى الحالة الثانية يتناقض ما يراه الفرد عن نفسه مع ما يراه الناس عنه (يعتقد أنه كريم ويراه غيره بخيلا) . وقد تتسع درجات الاختلاف وقد تضيق . وكلما تطابقت الصورتان — الشخصية والاجتماعية — فان درجة توافق الفرد مع نفسه وتكيفه مع مجتمعه — سواء من الافراد الآخرين أو الجماعات الصغيرة التى يتمتع بعضويتها — تزيد . ومن جهة أخرى كلما اختلفت الصورتان ، انخفضت درجة التوافق مع النفس والتكيف مع المجتمع . فمثلا اذا كان العامل يعتقد أنه مجد فى عمله ، يؤدى واجبه بدرجة معقولة (صورته عن نفسه) . ولكنه يحصل فى نتيجة تقويم الاداء على تقدير ضعيف (صورته من خلال رئيسه المباشر) ، فان ذلك يسبب احباط العامل ، وحيرة لاختلاف

---

(6) Herbert, OP. . Cit., P. 151 .

تقديره لنفسه وتقويم رئيسه لـــه ، وتساؤلا عن سبب هذا الاختلاف . ويعالج الوضع هنـــا اذا وجد معيار واضح ، موضوعى ومتفق عليـــه ، عن الانتاجية المتوقعة كما ونوعا وزمنا ، بحيث يحتكم اليه الطرفان . والا فان الفجوة بين صورتى الذات تظل موجودة ، وربما تتسع وتزداد حيرة العـــامل وتنخفض دافعيته للعمل .

وكذلك الحال فيما يتعلق بقيم المجتمع واعرافه والمفاهيم السائدة بين الناس . فقد يتعلم الفرد مثلا من أبويه القيمة الايجابية للعمل ، ويخلص فى أداء واجبه ويرى نفسه منتجا ، وأن هذه هى الصورة الصحيحة التى يجب أن يكون عليها . ولكنه يرى الناس من حوله مهملين أو غير منتجين أو غير جادين فى اداء واجباتهم . ولا يقف الامر عند هذا الحد ، بل انهم ينكرون عليه جديتـــه واخلاصه فى عمله ، فتبدو صورته من خلالهم سلبية أو غير سليمة . الامـــر الذى يسبب له ارباكا نفسيا أو تناقضا فكريا ، فيصاب باحباط .

ويختلف الناس فى كيفية التوفيق بين الصورتين — الذاتية والاجتماعية — عندما تختلفان عن بعضهما . فتجد فريقا منهم يغلب الصورة التى يرونها هم عن أنفسهم . وغالبـــا ما يكون هؤلاء اما من الذين يثقون فى أنفسهم وفى أحكامهم . أو من الذين يتصفون بالانطواء والبعد عن الآخرين وكذلك الشك فى آراء الغير . وهناك فريق يغلب الصورة التى يراها الناس عنهم . فيتصرفون حسب هذه الصورة ، ويعدلون نظرتهم لانفسهم طبقا لها . كما أن هناك فريقا ثالثـــا يحاول التوفيق بين الصورتين . وخاصة الافراد الذين يتميزون بالنضوج ، فهم يبحثون نواحى التناقض بين الذات الشخصية والاجتماعية ، والاسباب التى تحـــدث هذا التناقض . ثم ان هناك فريقا رابعا يقع فى حيرة من أمره ويصاب باحباط ، ويفقـــد القدرة على رؤية اسباب الاختلاف بين الصورتين ويعجز عن العلاج .

ففى مثال العامل الذى ذكرناه آنفـا ، قد يصر العامل على أنه عـلى صواب ، وأن الصورة التى يراها عن نفسه هى الصحيحة ، وأن رئيسه غير عادل فى تقويمه ، أو أنه لم يستخدم المعيار بالموضوعية أو الحيدة الواجبة . بينما تجـد عاملا آخر يعالج الامر بطريقة مخالفة ، بحيث يغلب حكم رئيسه المباشر ، ويعتقد أن رأيه هو الاصوب ، ويعدل من صورته حسب المعيـار الذى يستخدمه رئيسه . كذلك تجد عاملا ثالثا يبحث الامر بموضوعية ، ويفحص الاسباب التى تقع وراء التناقض الذى حدث ، ويحاول اكتساب الصفات التى تمكنه من التوافق مع نفسه والنجاح فى نظر رئيسه .

تحليل المعـاملات

ومن النماذج الحديثة فى دراسات الشخصية ما يعرف بتحليل المعاملات أو العلاقات التبادلية (٧) ويقوم هذا النموذج بفحص العلاقات الاجتماعية بين الناس ، والطرق التى يستجيب بها هؤلاء لبعضهم بعضا ، وأثر هذه العلاقات عليهم . ويتم هذا التحليل فى ضوء « الذات » التى يوجد عليها الافراد عندما يتعاملون مع بعضهم ، أو الحالة النفسية التى يكونون عليها عند اقامة هذه العلاقات والمعاملات . وقد اكتسب تحليل المعاملات شهرة واسعة وأصبح أحد فروع المعرفة فى علم النفس والعلوم السلوكية ، نظرا لبساطته وجاذبيته والتصاقه بالحياة والانشطة اليومية . فهو — كما يؤكـد أنصاره (٨) — يقدم للناس أفكارا سهلة الفهم نسبيا ومنطقية ، تساعد الناس على فهم تصرفاتهم اليومية الحاضرة التى تعكس تركيب شخصياتهم خلال سنوات المـاضى . كما

---

(7) Transactional Analysis (TA)

(8) T. Harris, **J,m OK, You're OK** (London : Pan Books, 1983), P. 15.

تساعدهم على قبول أنفسهم وقبول الآخرين وتنمية وجهات نظر ايجابية نحوهم واقامة علاقات بناءة معهم (٩) كما تساعدهم على التكيف وتعديل سلوكهم وزيادة توافقهم مع أنفسهم ومع الآخرين .

ويتكون تحليل المعاملات من أربعة عناصر ، هى تحليل الذات ، وتحليل المعاملات ، والمباريات أو لعبة العلاقات ، واخيرا المواقف والاتجاهات . فأما تحليل الذات فيعالج التركيب الداخلى للشخص . ويوضح أن هناك ثلاث حالات للذات هى الطفولة ، والابوة ، والنضوج . ولكل من هذه الحالات خصائص معينة تعبر عن أفكار الفرد واتجاهاته وشعوره وتنعكس فى تصرفاته وعلاقاته مع غيره من الناس .

فأما حالة الطفولة فهى تسجيل للخبرات والاحداث التى مرت بالشخص عند طفولته وردود الانفعال تجاه هذه الخبرات والاحداث . وتتكون حالة الذات الطفولية من مزيج — كثير ومتناقض — من الافكار والمشاعر والسلوك . وهى تعكس الإعتماد على الغير ، وعدم الاحساس بالامان ، والحاجة للحب والحنان ، والرغبة فى اللعب ، وحب الاستطلاع ، والرضا ، والغضب ، والثورة ، والضحك ، والخوف ، والابتكار ، والملل ، والسعادة والاستنكار . وتتصف تصرفات الطفل بالتلقائية والفورية والتأثر بالعواطف والانفعالات اللحظية . ويوجد نوعان من الذات الطفولية : الطفل الطبيعى ، والطفل المزاجى ، يضاف اليهما نوع ثالث نادر هو الطفل الموهوب : فأما الطبيعى فهو الذى يوجد فيه المزيج المذكور ، والذى تجتمع فيه المتناقضات التى تعتبر فى مرحلة الطفولة طبيعية أو عادية . أما الطفل المزاجى ، فهو الذى

(9) S. Kossen, **The Human Side of Organizations** (New York : Harper, 1983) , P. 111.

تغلب ميه بعض هذه المتناقضات وتكون عنده نمطا سلوكيا سلبيا . وهنــاك صنفان من الطفل المزاجى ، الشاكى والمتمرد . فأما الاول فيتصف بأنــه دائم الشكوى والتذمــر ، يحس بالقلق والخوف والحذر ، ويتسم سلوكه بالعصبية والسخط . وأما الطفل المتمرد فتسيطر عليه رغبة الرفض ومخالفة التوجيهات ، وهو يتميز بالاحباط والمزاج الحــاد . وأما النوع الثالث النــادر من حــالات الطفولة ، والذى لا يتكرر كثيرا ، فهو الطفل الموهوب أو العبقرى ، وهــو يمثل حالة من النضوج العقلى تضارع ما توجــد عليه حالة الناضجين الكبار أو تتفوق عليها .

وتعبر الصورة الثانية للذات ، وهى صورة الأب ، عن مجموعة من القيم والقواعد والاحكام التى اخذها الفرد عن أبوية عندما كان صغيرا . ويحفــظ الشخص هذه الأحكام فى ضميره ، دون مناقشة أو تعديل ويتبعها فى سلوكه وتصرفاته ويحتم أن يتبعها الآخرون فى تصرفاتهم . ويوجد نوعان من الآباء ، الاب الناصح المربى ، والاب المراقب الشديد (١٠) فأما الاول فيميل الى النصح والحب والتشجيع ، ويبدى فى سلوكه الابتسام والدفء والتعاطف ومساعدة الآخرين . وأما الاب المقوم أو الرقيب فيميل الى السيطرة على سلوك الآخرين ، واحكام الرقابة عليهم ، وعدم قبول الخطــأ أو تحمله ، وتوقيع العقاب ، ويغلب عليه الغضب والتهديد ويشيع التوتر عند الآخرين لتوقعهم لثورته أو عــدم رضــاه .

وأما الحــال الثالثة للذات فهى النضوج . وتمثــل الوسط والموضوعية والمنطق . اذ تتميز أفكار الشخص الناضج بالذكاء والعمق والنظر الى الارقام

(10) D. Jungeward, and P. Sayre **Choosing Success : Transactional Analysis and The Job** New York : J. Wiley, 1978), P. 11.

والتركيز على الحقائق وفحص البدائل والاحتمالات واتخاذ القرارات بنـــاء على تحليل المعطيات ودراسة المؤشرات (١١) لذلك تجد سلوكه متزنا ، يتصـــف بالصبر وهدوء الاعصاب . كما تتصف مشاعره بالعمق والاصالة والايجابية والتوجه الى الحقائق .

ويفيد هذا التصنيف للذات فى أن يتعرف الفرد على الحال أو الحالات التى يوجد عليها ، والتى تنعكس فى سلوكه وتصرفاته مع الآخرين ، وتؤثر على علاقاته معهم . كما يفيد فى التعرف على الحال أو الحالات التى يوجد عليهـــا الاشخاص الذين تتم معهم المعاملات . فاذا استطاع الفرد أن يصل الى هذا ــ أن يعرف حالـــه الذاتية وحال غيره ــ أمكنه أن يتعلم التصرف السليم الذى يؤدى الى انسجام العلاقات وتحقيق النتائج المطلوبة .

أما العنصر الثانى فى تحليل المعاملات فيتناول العلاقات التبادلية بين النـــاس . وهذه العلاقة اما أن تكون كلاميـــة أو فعلية (١٢) . بمعنى أن يتبادل اثنان أو أكثر من الاشخاص الحديث ، أو يقوم هؤلاء بأفعال أو تصرفات تترتب عليها أفعال وتصرفات أخرى . وترتبط هذه العلاقات التبادليـــة ــ اللغوية والفعلية ــ بحالات الذات التى يوجد عليها هؤلاء الاشخاص ، وتنقسم الى الانـــواع الثلاثة الآتية (١٣) . التى ينضوى تحتها العديد من الامـــثلة التى تجرى فى الحياة اليومية بين الناس .

---

(11) V. Luchsinger, and L. Luchsinger, « Transactional Analysis for Manrgers, or How to B More OK Orgnizations » , **MSU Buisness Topics,** Spring 1974, Vol. 22 , No. 2. P. 6.

(12) D. Beach, Personnel : The Managcment of People At Work, 4 th ed . (New York : Macmillan, 1980) P. 399.

(13) D. Bennett, TA and the Manager (New York : AMA Acom, 1976) Ch. 2 .

(أ) العلاقات المتكاملة او المتوازنة : وهى التى تتكون من رسالة مباشرة صريحة يعطيها شخص لآخر ، ويتلقى ردها مباشرا صريحا أيضا وتتميز هذه العلاقات بالاتساق والاستمرار . وتتم بين حالتين من الذات تتوقع احداهما (الطفل مثلا) الرد من الاخرى (الاب مثلا ، وتصح التوقعات وتتكامل .

(ب) العلاقات المغلقة أو المتقاطعة : وهى تلك العلاقات التى لا تنساب فى طريق مفتوحة ، فتتوقف أو تتعطل أو تتحول عن وجهتها . فلا يجىء الرد على الرسالة المعطاة من حالة الذات المتوقعة وانما يجىء من حالة أخرى . وبالتالى يتضمن هذا النوع من العلاقات اكثر من حالتين للذات ، المتوقعة والفعلية (١٤) . فقد يرسل شخص ناضج رسالته ويتوقع الرد من ناضج أيضا ، ولكن الرد يجيئه من طفل ، أو قد تجرى المعاملة من أب ويريد رد الطفل ، ولكن يجيئه رد ناضج .. وتؤدى مثل هذه العلاقات الى الغضب او اختلاط الامر ، أو انهاء المعاملات .

(جـ) العلاقات المقنعة : وهى العلاقات التى تظهر غير ما تبطن ، فتهدف الى غاية معينة وتظهر سلوكا مخالفا لهذه الغاية ، ويكون هذا السلوك مقبولا من الناحية الاجتماعية (يصطنع العامل المرض للتخلص من اداء الواجب الذى يكلفه به رئيسه ، مثلا) . وعادة ما تكون نتائج هذا النوع من العلاقات غير طيبة كالنزاع والحقد والعداء واستمراء النفاق والكذب للحصول على المزايا المرغوبة ، وعدم الثقة والحذر واللجوء الى الوسائل الدفاعية .

(14) A. Sanford, Human Rela Tions, 2d. ed (Columbus : Merrill, 1977), P. 72

ويأتى العنصر الثالث من تحليل المعاملات ليعالج ما يسمى بالمباريات أو لعبة العلاقات . وهى اللفظة التى أطلقها بيرن — مؤسس تحليل المعاملات فى المجال النفسى والسلوكى . (١٥) وطبقا لهذا المفهوم يقوم الناس فى علاقاتهم بألعاب أو مباريات ، يرد عليها الآخرون بألعاب ومباريات أخرى . وتتكون اللعبة من مجموعة من التحركات أو « الضربات » ، تمثل كل ضربة منها — سواء أكانت ايجابية أو سلبية — ادراكا من جانب الشخص للموقف والاشخاص الآخرين ويعتقد أن هذه الضربة هى التصرف المناسب فى هذا الموقف وفى مواجهة الغير . ويهدف الفرد من ضربته أو مجموعة الضربات والتحركات الى نتائج معينة تمثل قيمة أو أهمية معينة لديه . ويتعلم الفرد هذه التحركات منذ طفولته ويستمر فى تعلم الجديد منها فى مراحل العمر المتتابعة . (١٦) وقد يستخدم نفس التحركات أو يغيرها أو يستخدم تشكيلة منوعة منها .

ويشرح هاريس كيف يقضى الناس أوقاتهم . ويفصل ست مجموعات من قطع الوقت . (١٧) فبالاضافة الى لعبة العلاقات أو المباريات النفسية ، يوجد الانسحاب ، والوفاء بالالتزامات ، وممارسة الانشطة المنتجة ، والتسلية والترفيه ، والحب والتقارب . فأما الانسحاب فيعبر عن وجود الفرد مع الآخرين ، بجسمه فقط ولكنه ينصرف بعقله أو وجدانه الى شيء أو شخص آخر . كالعامل الذى لا تعجبه صحبة زملائه مثلا ، فلا يتحمس لاقامة علاقات معهم . أو التلميذ الذى يستمع الى مدرس ممل فيسرح بذهنه من نافذة الحجرة

(15) E. Berne, Games People Play (New York : Grove Press, 1964).
(16) G. Henderson, Human Relations From Theory to Practice (Norman : Univ. of Oklahoma Press, 1974), P. 351.
(17) Harris. Op. Cit., Ch. 7.

ويفكر فى البيت أو الحديقة أو أصحاب اللعب . وأما قضاء الالتزامات الاجتماعية فيقوم الافراد به ارضاء للمجتمع ، وربما يرضون عن ذلك أو لا يرضون ، يلتحمون فيه نفسيا أو يكونون غير مبالين . وأما الانشطة المنتجة فتتكون من أشياء كثيرة جدا ، كالصناعة والتجارة والتأليف والقراءة والطبخ ... الخ . وغالبا ما تكون هذه الانشطة مثمرة مربحة تتضمن قدرا معينا من الابداع . وقد تكون مرضية فى حد ذاتها أو مؤدية الى رضا يحصل عليه الفرد حالا أو فى المستقبل — يزيد العامل انتاجيته مثلا ليحصل على تقدير رئيسه أو ميزة مادية . وأما التسلية والترفيه فتتضمن الاجتماعات التى يمارسها الاصدقاء والمعارف والزملاء للترويح عن النفس وقضاء وقت الفراغ . وأما الحب والتقارب فيعنى تلك العلاقات القائمة على المشاركة والود والاخذ والعطاء ، والعواطف الاصيلة والتعبير الصريح التلقائى عن المشاعر ، واختفاء النفاق أو النوايا المستترة .

وأخيرا يعالج العنصر الرابع من تحليل المعاملات ، ما يسمى بالمواقف النفسية ، واتجاه الشخص وفكرته عن نفسه وعن الآخرين . وتصنف هذه المواقف الى أربعة ، يمثل كل واحد منها الحالة التى يوجد فيها فرد معين (أنا) فى مواجهة فرد آخر (أنت) . وتتأثر علاقة الطرفين بفكرة الفرد عن نفسه وعن الآخر ، من حيث كونها فى حالة جيدة أو على ما يرام ، أو غير جيدة أو خلاف ما يرام . وهذه المواقف الاربعة هى :

(أ) أنا وأنتَ على ما يرام . وهذا هو أمثل المواقف وأصحها ، اذ يعبر عن حالة من الثقة المتبادلة بين شخصين ناضجين :

(ب) أنا على ما يرام وأنت على غير ما يرام . ويعكس هذا الموقف

نقص الثقة فى الآخرين فيعتقد الشخص أنه أفضل منهم أو يعرف اكثر منهم أو يقدر على مالا يقدرون ، فهو هنا فى حالة « الأب » فى مواجهة « الاطفال » الآخرين .

(جـ) أنا على غير ما يرام وأنت على ما يرام . وهو عكس الموقف السابق ، اذ يمثل نقص الثقة فى النفس والاعتقاد أن الآخرين أفضل أو أعرف أو أقدر من الشخص الذى يكون هنا فى حالة الطفولة .

(د) أنا وأنت على غير ما يرام . وهذا هو أسوأ المواقف جميعا . ويعبر عن فقدان الطرفين للثقة فى نفسيهما . كما يمثل حالة من اليأس والانسحاب ، ويعتبر أحيانا حالة مرضية تستلزم العلاج .

تطور الشخصية

ويقدم ارجريس نموذجا لتطور الشخصية ونموها من مرحلة الطفولة الى مرحلة النضوج (١٨) ، ويربط ذلك بالتنظيم الذى يعمل فيه الافراد ، وطريقة تعامله مع الاشخاص الناضجين وتأثيره على درجات نضوجهم . وهو يرى أن لكل من الحالين — الطفولة والنضوج خصائص تميزها عن الاخرى وذلك على النحو التالى (١٩) .

١ — يتميز الفرد فى مرحلة الطفولة بالسلبية والاستسلام ، ثم يبدأ تدريجيا فى القيام ببعض الانشطة ، حتى يفعل بنفسه ما يريد ، ويصل فى مرحلة النضوج الى النشاط والايجابية .

---

(18) C. Arggris, Personality and orgnization (New York : Harper, 1957) .

(١٩) علي محمد عبد الوهاب ، **المدخل السلوكى فى الادارة ، نظرة متكاملة** ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ١٩٧٧ ، ص ٢٩ — ٣٢ .

٢ — يتدرج الطفل من مرحلة الاعتماد الكلى على غيره فيما يريده أو ما يلزمه من أعمال ، الى أن يبلغ مرحلة الاعتماد على نفسه أو الاستقلال عن الآخرين .

٣ — يتسم الطفل بعدم المرونة أو وجودها عند حدها الادنى . فهو يتصرف بطريقة واحدة (البكاء مثلا) أو يعرف طرقا محدودة للسلوك . كما يتصف بعدم القدرة على التكيف فى مواجهة المواقف المختلفة . فاذا أدرك مرحلة النضوج نمت عنده القدرة التكيف ومعرفة طرق متعددة للسلوك .

٤ — تنحصر اهتمامات الطفل فى أشياء سطحية وقليلة العدد ، ثم تنمو اهتماماته وتتطور فتصبح فى مرحلة النضج كثيرة عميقة متنوعة .

٥ — يفكر الطفل فى الحاضر ، ثم يتدرج الى التفكير فى المستقبل القريب . فاذا نضج تكونت عنده القدرة على أن يحفظ الماضى فى ذاكرته ويوجه ناظريه الى المستقبل البعيد .

٦ — يتميز الطفل بالتبعية ، فهو ينقاد أو ينفذ ما يلقى عليه اما بالتلقين أو التقليد . فاذا أصبح ناضجا فانه يبحث عن المساواة بالآخرين أو التميز عنهم أو قيادتهم .

٧ — لا يوجه الطفل نفسه ولا يمارس رقابة عليها ، فاذا نمت شخصيته أصبح قادرا على توجيه نفسه ورقابتها والاستقلال بها عن رقابة الآخرين .

ويلاحظ أن الطفولة والنضوج فى هذا النموذج لا تعنيان السن أو

الجسم ، وانما تختصان بالصحة العقلية وتدلان على خصائص الشخصية ، كما انهما لا ترتبطان بسن معينة أو مرحلة معينة من مراحل العمر عند كل الناس . فقد تجد شخصا فى الخمسين من عمره ولكنه « طفل » . كما تجد غلاما صغيرا أقرب الى النضوج منه الى الطفولة .

كما أن الخصائص السبع المذكورة مطلقة وانما يتكون كل منها من ميزان درجات يتراوح من الصفر (الطفولة أو عدم النضوج) الى نهاية كبرى (النضوج) فبين عدم المرونة مثلا وهى احدى خصائص الطفولة ، والمرونة وهى احدى خصائص النضوج توجد درجات مختلفة . وبين الاعتماد التام (الطفولة) والاستقلال « النضوج » توجد كذلك نقاط مختلفة . ومن ثم نستطيع أن نصف الشخص أو نقيس نضوجه فى أية مرحلة من مراحل نموه بدرجة معينة من درجات النضوج ، لكل من هذه الصفات .

وتجدر الاشارة الى أن الناس لا يتساوون فى الوصول الى مرحلة النضوج . فقد يبلغها بعضهم ، وقد لا يدركها البعض الآخر . أو قد يصل فريق من الناس الى درجات مرتفعة من النضوج ، ويحصل فريق آخر على درجات منخفضة . كما أن من الناس من يحقق درجة عالية من النضج فى احدى الخصائص ، ودرجة متوسطة فى خاصية أخرى ، ودرجة أقل فى خاصية ثالثة .

زد على هذا أن الناس يختلفون فى تصورهم لصفات النضوج ، وذلك تبعا لادراكهم الشخصى ، والقيم والمفاهيم التى توجد عندهم ، ونوع التنشئة والتعليم الذى حصلوه ، ومفهوم الذات عندهم (كيف ينظرون لانفسهم) وقدرتهم على التكيف مع بيئاتهم ، والقيم السائدة فى المجتمع (بكاء الرجل

مثلا فى المواقف العاطفية يعتبر فى بعض الثقافات طفولة) . كذلك توجد اختلافات فى رغبات الناس فى الوصول الى درجات معينة من النضوج .

ويفيد نموذج نمو الشخصية فى دراسة مدى التوافق أو التعارض بين الشخصية الناضجة للفرد العامل وبين متطلبات المنظمة التى يعمل فيها . فكلما كانت متطلبات التنظيم وقواعده والتزاماته متفقة مع صفات الشخص ، كان هناك نوع من الانسجام بين الطرفين — الفرد والمنظمة . فمثلا اذا كان العامل يتصف ببعض خصائص النضوج ، مثل الاهتمام بالمستقبل البعيد ، والرقابة الذاتية ، وكانت ممارسات التنظيم مشجعة لهذه الخصائص منمية لها — مثل اشراكه فى اتخاذ القرارات واعطائه درجة من الحرية يمارسها فى عمله كتحديد سرعته والتنسيق مع زملائه — فان ذلك يجعل العامل سعيدا متوافقا راغبا فى تحقيق أهداف العمل . ومن جهة أخرى اذا تناقضت ممارسات الادارة مع خصائص معينة فى شخصيات العاملين ، فان النتيجة تكون سلبية . فكما يرى أرجريس أن بعض مبادىء التنظيم التقليدية ، مثل التخصص الدقيق فى العمل ، وتسلسل الاوامر ، ونطاق الاشراف ، والرقابة المحكمة ، تتعارض مع الشخصيات الناضجة للعاملين . حيث انها تتناقض مع حاجاتهم للتوجيه والاستقلال والرقابة الذاتية . فتحبط بالتالى طموحاتهم وتخنق تطلعاتهم ، وينتج عن ذلك واحد أو أكثر من الاحتمالات الآتية (٢٠) :

١ — أن يترك العاملون الناضجون المنظمة التى يعملون فيها ، لانها لا تشبع ما عندهم من دوافع ، أو لانها لا تمدهم بالفرص المناسبة

(20) Argyris, Op . Cit, Ch. 5.

لممارسة أنشطتهم الناضجة كالمرونة وتنوع الاهتمامات والتوجيه الذاتى .

٢ — أن يصاب العاملون الناضجون بنكسة فى شخصياتهم ، فينكثون أو يتقهقرون الى حالة من الطفولة . فتأخذ تصرفاتهم طابع السلبية والاعتماد الشديد على رؤسائهم أو زملائهم وتوجيه اهتمامهم للتنفيذ الروتينى للعمل بدلا من المبادأة والايجابية والابتكار .

٣ — أن يدخل العاملون الناضجون فى حالة من اليأس أو الفتور ، وبالتالى يعزلون أنفسهم عن المنظمة التى يعملون فيها ، وتتسم تصرفاتهم بعدم المبالاة ، ولا يوجهون طاقاتهم لخدمة أهداف العمل .

٤ — يلجأ العاملون الى التنظيم غير الرسمى لانهم يجدون فيه مجالا أنسب لاثبات ذاتهم ، ومتنفسا لصفاتهم الناضجة ، وفرصة يمارسون فيها أنشطتهم ويشبعون فيها دوافعهم التى لا يمكنهم النظام الرسمى للعمل من ممارستها واشباعها .

وتستطيع المنظمات أن تحتفظ بالافراد الملائمين وتساعدهم على بذل العطاء المناسب . وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الصحيحة ، التى تؤكد الانتاجية العالية وفى نفس الوقت توفر مقابلة احتياجات الشخصيات الناضجة واشباع حاجات أصحابها . أما اذا اهتمت الادارة بمصلحة العمل فحسب ، وأهملت اتباع الاسلوب الملائم الذى يتفق مع درجات نضوج شخصيات العاملين ، فان ذلك يسبب الاحباط والانتكاس وضعف دافعية الافراد . ويجب أن نؤكد هنا أن العاملين يختلفون فى درجات نضوجهم أو رشدهم ، الامر الذى يقتضى أن تقوم الادارة — عن طريق المشرفين المباشرين — بدراسة العاملين والتعرف على شخصياتهم ، حتى تتخذ من السياسات ما يلائم هؤلاء العاملين من ناحية ويحقق أهداف العمل من ناحية أخرى .

السلوك التنظيمى

يقوم الفرد فى حياته اليومية المعتادة بأنواع متعددة من التصرفات . والتى تأخذ عدة أشكال : ذهنية وعضلية ، فردية وجماعية ، مادية وروحية ، ايجابية وسلبية ، يتبع فيها قيما واتجاهات معينة ، يستقيها من مجتمعه أو تمليها عليه مواقف معينة . وهو يقوم بهذه الانواع المتعددة من السلوك — الافعال وردود الافعال — اما وحده ، أو فى جماعات صغيرة أو كبيرة ، فى أماكن خاصة أو محافل عامة .

فاذا انتقلنا الى منظمات الاعمال — مصانع ومكاتب وشركات — يمكن أن نتخيل ونتوقع ونرى على الطبيعة مئات والوفا من أنواع السلوك . وذلك لاجتماع اعداد — صغيرة أو كبيرة من الناس . فالمنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة متداخلة من الادوار اللازمة لبلوغ هدف محدد . فهى وحدة اجتماعية لانها تتألف من أعداد من العاملين ، ذوى شخصيات واتجاهات ودوافع وتجارب مختلفة ، وذوى تخصصات ومهارات وقدرات معينة تحتاج اليها المنظمة فى تحقيق نتائجها . وهى أيضا وحدة فنية لانها تقوم بأداء مهمة معينة تتطلب تكنولوجيا محددة — معدات وخامات وأساليب — وتخصص للافراد الذين يعملون بها أدوارا محددة . والدور — كما سبق القول — هو مجموعة متفاعلة من التوقعات . ومن ثم فان لكل فرد فى المنظمة — حسب تخصصه ومهاراته وخبراته — دورا يتضمن عددا من الانشطة يقابل بها التوقعات التى يحملها تجاهه رؤساؤه وزملاؤه ومرءوسوه والمتعاملون مع المنظمة . وتتميز هذه الادوار

بالتداخل والتفاعل ، أى أن كل دور يؤثر فى الادوار الاخرى ويتأثر بها ، وتتآلف جميعا لكى تصل الى الانجازات المطلوبة — أى لكى تحقق أهدافا محددة ، تحتاج اليها البيئة التى توجد فيها المنظمة وتعود عليها بالنفع . وتتكون هذه البيئة من الحى والمدينة ، وما فيها من مواصفات وظروف — مادية وطبيعية ومعنوية . وكذلك المجتمع الكبير الذى له تقاليده ومفاهيمة وعاداته ، التى يمارس أفراد المنظمة فى ضوئها علاقاتهم ، والتى تؤثر على أهداف المنظمة وأنشطتها وانجازاتها . كما يتكون المجتمع من جهات ومؤسسات متعددة تتعامل مع المنظمة . أولها الحكومة التى تتوقع منها أداء معينا وخدمة للصالح العام والتزاما بالاعراف والقوانين . وثانيها الاجهزة والمنظمات الاخرى التى تتبادل معها المنافع فتؤدى لها خدمات وتحصل منها على خدمات . ثم هناك الجامعات والمعاهد وبيوت الخبرة والاستشارات . وكذلك جمهور المواطنين الذين يتوقعون أداء حسنا وسلعا جيدة وخدمات منتظمة . ولذلك فان منظمات الاعمال — صغيرة وكبيرة ، بسيطة ومعقدة ، صناعية وتجارية ، قريبة وبعيدة ... الخ تعتبر مجالا رحبا للسلوك الانسانى على اختلاف أنواعه وتعدد نتائجه واستمراره ما دامت المنظمات مستمرة فى ممارسة أنشطتها .

ولكى نفهم سلوك الانسان ، وما يترتب عليه من آثار — ايجابية أو سلبية — فلا بد أن نتعرف على محددات هذا السلوك . ويتحدد سلوك الفرد بعاملين هامين :

١ — الشخصية ، والتى كما شرحنا تتكون من مجموعة من الخصائص الجسمية والنفسية والاجتماعية ، الماضية والحاضرة ، الموروثة والمكتسبة ، والتى تميز الفرد عن غيره من الناس .

٢ — الموقف ، وهـو مجموعـة الظروف والمؤثرات — المـادية والطبيعيـة والاجتماعية والثقافية ، والتى تشكل اما فرصـا ومساعـدات للفـرد لسلوك معين ، واما ضغوطا أو قيودا — مادية أو معنويـة — عـلى تصرفاته .

٣ — التفاعل الذى يتم بين الشخصية والموقف . فالاخير يمد الفرد بمحركات أو اشارات أو مثيرات معينـة ، فيستقبلها الفرد ويفسرهـا تفسـيرا معينـا ، ثم يتصرف بناء على هذا الفهم والتفسير .

ويعنى وجود العنصرين السابقين والتفاعل بينهما ، أن عمليـة السلوك تتميز بالتعقيد والتفاعل . فهى لا ترجع فقط لشخصية الانسـان ، ولا هى تتحدد فقط بمتطلبات الموقف . وانما بالتداخـل والاحتكاك الذى يحـدث بين الشخصية والموقف . أى أن الانسان ليس مجرد « مستجيب » للموقف يتصرف حسبما تقتضيه الظروف الخاصة بهذا الموقف بلا وعى (الا فى المواقف الجماعية الكبيرة كمبـاريات الكرة وأداء واجب العزاء ... حيث تجـد سلوك الناس جميعا تقريبـا واحدا) . وانما هـو مستقبل ومرسل ، يدرك الموقف ويستلم المحرك والمثير ، ويرسـل الاستجابة التى تتوقف على ادراكه وفهمه وتقديره . ومن ثم فان تصرفات النـاس تختلف وتتنوع — فى المواقف الواحدة والمتغيرة . وتعكس بذلك اختـلافات فى تركيب شـخصيات هـؤلاء وطبيعة المواقف التى يوجدون فيها .

خصائص السلوك

يتميز سـلوك الانسان بثلاث خصائص يمكن أن تفسر لنـا تصرفاتنـا وتساعدنا على فهمها وفهم تصرفات الآخرين . هذه الخصائص هى :

١ ــ سلوك الانسان مسبب ، اى ان هناك سببا او مجموعة من الاسباب تكمن وراء تصرفاتنا . وقد تكون هذه الاسباب جسمية أو مادية أو ذهنية أو اجتماعية أو تشكيلة من كل هذا . وينشأ عن هذه الاسباب قلق أو توتر او اختلال فى حالة التوازن التى يكون عليها الفرد ، الامر الذى ينشط دوافع الانسان نحوسلوك معين يزيل به التوتر ويعيد اليه التوازن. وقد تكون الاسباب وراء السلوك معروفة لدى الفرد ، كما قد يجهلها كذلك قد تكون الاسباب حقيقية أو وهمية من نسج خياله . ويختلف الناس فى تعرفهم على الاسباب التى تحرك سلوكهم ، وفى رغبتهم فى استقبال هذه الاسباب ودرجة السرعة فى استيعابها ، وفى تصوراتهم للاسباب وتفسيراتهم لها ومن ثم درجات تأثرهم بها واستجابتهم لها . وذلك بسبب اختلاف شخصيات الافراد ، ومقدار تعليمهم ، والقدرات والمعلومات والمهارات التى يحوزونها ، وثقافة المجتمع والجماعات التى ينضمون اليها ، والظروف اللحظية التى تحيط بالمواقف التى يواجهونها .

٢ ــ سلوك الانسان مدفوع ، بمعنى أن وراء كل سلوك دافعا أو مجموعة من الدوافع . ويقصد بالدافع حاجة أو رغبة تتطلب الاشباع . ويظل الفرد قلقا أو متوترا أو ناقص التوازن حتى تسد الحاجة . فاذا أشبعت بالكامل اختفى القلق تماما ، واذا أشبعت جزئيا خف القلق نسبيا . واذا لم تشبع بالمرة ظل القلق على ما هو عليه ، وربما زاد وتطور الى احباط (٢١) . وعندما تتجدد الحاجات وتعود للظهور مرة أخرى ، يعود القلق والتوتر وعدم التوازن ، ويبحث الفرد عن اشباع جديد لها ، حتى يستعيد حالة التوازن ــ الجسمى أو الفكرى

(٢١) على محمد عبد الوهاب ، **الحوافز فى المملكة العربية السعودية** ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ١٧ .

أو العاطفى أو الاجتماعى . وتوجد انواع كثيرة من الدوافع والحاجات ، يختلف النـــاس فى وجودها عنــدهم — من حيث المقــدار والترتيب والاهمية ودرجـــة الالحاح ومدى توجيه هــذه الدوافع لسلوكهــم ، ودرجة الاشباع التى يطمعون فيهـــا ، والطرق المتاحـــة لاشباعها ، والظروف البيئية المحيطة .

٣ — سلوك الانسان هادف ، أى أن الفـــرد يريد أن يحقق غاية معينـــة من وراء سلوكه . وتتدرج أهداف السلوك — والتى قد تكـــون مادية أو اجتماعية أو معنوية — تحت اعادة التوازن الذى أخل بـــه القلق والتوتر الناتج عن عدم اشباع حاجة أو أكثر من الحاجات .

ويتشابه الناس جميعا — رغـــم اختلاف أجسامهم وأجناسهم وثقافاتهم وخلفياتهم — فى أن سلوكهم مسبب ومدفوع وهادف . ولكنهم بلا شك يختلفون فى أنواع هـــذه الاسباب والدوافع والاهداف — توقيتها وترتيبها وأهميتها . كما أنهم أيضا يختلفون فى أنواع الســـلوك التى يسلكونها لاشباع دوافعهـــم وتحقيق أهدافهم . ويجـــدر بالفرد أن يفهم دورة السلوك عنده ، تلك التى تبدأ بالسبب أو المثير الذى ينشىء القلق أو التوتر ، فيوجه السلوك الى وجهـــة معينة تشبع الحاجة الناقصـــة وتزيل التوتر أو تخففه . ثم يجىء ســـبب أو محرك آخـــر ، وتنشـــأ حالة جديدة من عدم التوازن ، وتتحرك دوافع الفرد فتوجه السلوك فى مســـار معين ليشبع الدافع ويعيد التوازن ... وهكذا فى دورة مستمرة لا تنتهى ما دام الفرد حيا .

نتائج السلوك

١ — **السلوك المجزى :** عندما يحقق الانسان — بواسطة سلوك معـــين —

الهدف الذى يسعى اليه ويشبع الدافع الذى يريده ، فان هـذا السلوك يعتبر مجزيا أو فعالا . ذلك لانه وصل بصاحبه الى النتيجـة المرغوبة . ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعادة لانه حقق ما أراد . وتختلف درجة الرضـا — انخفاضا وارتفاعا — حسب درجة نجـاح السلوك فى تحصيل النتيجة المحددة . فاذا أخذنا عاملا يؤدى عمـله باتقان ويحرص على زيادة انتاجيته (سلوك) لانه يريد الحصول على زيادة فى الاجر (دافع مادى) وتقدير رئيسـه واحترام زملائـه (دافع معنوى) وقـد يكون المحرك أو المثير لهذا السلوك هو القدوه الحسنة والتوجيه السليم من جانب رئيسه المباشر ، أو حصول زملائـه على اشباع مادى عنـدما زادت انتاجيتهم أو أى سبب آخـر ، ونفـرض أن العامل قـد حصل فعـلا على الحافز المـادى واحـترام رئيسـه وزملائه ، فمعنى ذلك أن اتقان العمل وزيادة الانتاجيـة كان سـلوكا مجزيا . وتكون النتيجة بعد ذلك رضا هـذا العامل بدرجة معينـة — كبيرة اذا نال ما توقع بالكامل ، ومتوسطة اذا أصاب بعض مـا أراد (تقدير رئيسه دون زملائه أو مبلغ من المـال أقل مما قـدر) ومنخفضة اذا حصل على أقل من ذلك . وعادة ما يميل الفرد الى تكرار السلوك المجزى ، حتى يحصل على النتيجة المطلوبة مرة أخرى — ما دامت تمثل أهمية معينة لديه . ذلك لان هـذا السلوك فعال من وجهـة نظره ، ويتوقع — مع ثبات الظروف والعوامل الاخـرى — أنـه سـيبلغه غايتـه .

٢ — السلوك المحبط : أما عنـدما لا يحقق الفرد النتيجة التى كان يسـعى اليها ، ولا يشـبع الدافع الذى أراد اشباعه — أو أشـبعه بدرجـة

منخفضة جـدا ، فان السلوك هنـا يكون محبطا . وذلك لان القـلق والتوتر وعـدم التوازن لم يعالج ، وظل على حاله ، وربما يـزداد فى بعض الحالات . فالاحباط اذن عبارة عن شعور سلبى أو خيبـة أمـل تصيب الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق غايته واشباع حاجته . وهـو شعور ذاتى ، أى خاص بكل فرد على حدة ، ينبع من داخـله ويتلون بوجهة نظره الخاصة وليس بما يراه أو يعتقده الآخرون . ومن ثـم فان شخصين يواجهان نفس النتيجة لايحبطان بنفس الدرجة . وذلك أمـر يتوقف على مجموعة من العوامل (٢٢) . هى قـدرة الفرد على التوافق مـع نفسـه والتكيف مع بيئته ، وقدرته على تحمل الفشل ، ودرجـة أهمية الاشباع التى يريدها ، والسبب الذى يؤدى الى عـدم الوصول الى الغاية المطلوبة ، والبدائل المتاحة ، والظروف والعوامل البيئية المحيطة مثل القيم السائدة فى المجتمع ــ فالثقافة الغربية تعلم أبناءها اليـوم « عدم البكاء على اللبن المسكوب » بمعنى ألا يظل الشـخص مثـلا يأسف على ما فات ، وانما يجب أن يقوم ويسعى ويصحح الخطأ ... نفس القيمة الجميلة التى يدعو لها الاسـلام وهى العمل المستمر الدءوب وعدم اليأس (ياأيها الانسان انك كادح الى ربك كدحا فملاقيه) . (٢٣) وعندما لا يتمكن الفرد من الحصول على اشباع حاجته أو تحقيق غايته ، فان ذلك يحدث بسبب عقبة أوعائق يمنع أو يعطل الوصول الى النتيجة

---

(٢٢) على محمد عبد الوهاب ، **ادارة الافراد** جزء الاول ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥ ، ص ١٢٢ .

(٢٣) سورة الانشقاق : آية ٦ .

المطلوبة . وتتعدد العوائق التى تصادفنا (٢٤) فى حياتنا اليومية . فمنها المادى الملموس ، كأن تتعطل السيارة فى الطريق مثلا أو لا يتمكن الشخص من اللحاق بالقطار الوحيد الذى يوصله الى عمله . ومنها المعنوى غير الملموس مثل قيمة أو عرف أو قاعدة سلوكية ، فقد يريد شخص أن يدخن سيجارة ولكنه يرى لافتة تمنع التدخين . وقد تكون العلة فى الشخص نفسه ، كضعف فى قدراته أو نقص فى معلوماته أو مهاراته ، فيرسب تلميذ فى الاختبار مثلا لانه لم يستطع أن يستوعب المادة العلمية التى تلقاها . كذلك قد يأتى العائق من أشخاص آخرين — أقرباء أو غرباء — فى عدم تمكن الفرد من تحقيق غايته . فقد لا يستطيع عامل أن يتم الحصة الانتاجية المطلوبة ، لان زميله يتأخر فى انجاز نصيبه من هذه الحصة . وقد تكون العوائق التى تسبب الاحباط خارجة عن ارادة الفرد — كمرض يصيبه مثلا ، أو تكون فى حدود سيطرته وارادته ، كأن يكسل عن بذل المجهود اللازم للوصول الى النتيجة المرغوبة .

السلوك الدفاعى

عندما يحبط الفرد نتيجة لفشله فى تحقيق غايته وعدم تمكنه من اشباع حاجته ، فانه يلجأ الى وسائل دفاعية يعالج بها الاحباط ، ويرد عن نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبى . وتختلف الوسائل الدفاعية (٢٥) من حيث ايجابيتها وسلبيتها ، فبعضها بناء وبعضها هدام والبعض الآخر يتسم بعدم المبالاة . ويعبر السلوك الدفاعى الى حد كبير

---

(24) Beach, **OP. Cit.,** P. 433.

(٢٥) على عبد الوهاب ، **المدخل السلوكى** ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨ — ١٩ .

عن شخصية الفرد ، وعن الزاوية التى ينظر بها الى نفسه والى الاحداث من حوله والطريقة التى يترجم بها هذه الاحداث ويفهمها ، والطريقة التى يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته . لذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التى يعالج بها احباطه ، على صفاته الشخصية ، وتصوره لخطورة وتأثير الاحباط الذى حدث ، ودرجة أهمية الموضوع الذى حدث بشأنه الاحباط — أى مدى أهمية الحاجة التى كان يريد اشباعها . ويتوقف كذلك على الموقف الذى يوجد فيه ، والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة ، والنتائج المترتبة على اتباع وسيلة أو أخرى من الوسائل الدفاعية المتاحة ، وكذلك على خبراته وتجاربه السابقة وأنواع الاحباط التى مر بها من قبل ، توقيتها ومدى تكرارها وتأثيرها المادى والمعنوى والاجتماعى .

ويوجد عدد من الوسائل الدفاعية التى يستخدمها الناس عندما يصابون بالاحباط . وتندرج هذه الوسائل فى مجموعات بيانها كما يلى :

(أ) الهجوم والعدائية

ويلجأ الفرد المحبط تبعا لهذه الوسيلة الى القوة والعنف والعداء ، ماديا أو معنويا ، جسميا أو لفظيا . وتوجد أنواع من الهجوم والعدائية مثل :

١ — العدوان المباشر : فيوجه الشخص هجومه الى مصدر الاحباط . فقد يضربه أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير لائقة .

٢ — العدوان الاحلالى (٢٦) : وهو توجيه العنف الى شخص أو شىء

(٢٦) أحمد عكاشة وآخرون ، **العلوم السلوكية** ، مذكرات لطلبة كلية الطب ، ص ٨٤ .

آخر غير الذى تسبب فى الاحباط ، وقد يقع على شخص برىء لم يرتكب خطـأ .

٣ ـ السلبية والمقاومة : وهى عبـارة عن رد فعل من جانب الشـخص المحبط ، يتمثل فى مقاومة الاشخاص أو الاشياء (٢٧) ، والبحث عـن الاخطاء ونواحى النقص والقصور ، حتى يوجه الى أصحابها النقـد والتأنيب .

٤ ـ تجميد السلوك : وهنا يكرر الفرد السلوك المحبط الذى لـم يوصله للنتيجة التى كان يريدها ، مـع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع مـن السلوك . ويحدث هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك ، أو عنـدما يخاف من تجربة سلوك جديد . كذلك قـد ينتج تجميـد السلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة ، فرغم أن العقاب يراد بـه أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غـير مرغوب فيه ، الا أنـه يتسبب ـ من جهـة أخرى عندما يساء تطبيقه أو يقـع فى توقيت غير مناسب أو يكثر استخدامه أو يستخدم سوطا للتخويف والتهديد ـ فى تكوين نزعة العنـاد عند الفرد أو الادمان على اتباع السـلوك الذى يعاقب من أجله .

(ب) التوفيق

وتعنى هذه المجموعة من الوسائل الدفاعية اجراء تعـديل أو تغيير فى الاهداف التى يسعى اليها الفرد ، وذلك بصورة فعليـة أو رمزية (٢٨) .

---

(27) S. Kossen, **The Human Side of Organizations**, 3d ed. (New York : Harper, 1983) P. 158.

(28) Beach, **OP.Cit** P. 435.

ويأخذ التوفيق عدة وسائل هى :

١ ــ الاعلاء : ويعنى تحويل الهدف الى هدف آخر اسـمى منـه ، وتغيير السلوك الى شكل آخـر أكثر قبولا فى المجتمع ، أو الجماعة التى يوجد فيهـا الفرد ، أو أكثر موافقة للضمير أو القيم الدينية الصحيحة .

٢ ــ التعويض : وهنا يوجه الفرد طاقاته لسلوك معين ، يبذل فيه مجهودا كبيرا ليبدع فيه ويعوض به نقصا معينا ، يعانى منـه حقيقة (كعيب جسمانى مثـلا) أو وهميا من نسج خياله (اعتقـاد الفرد مثلا أنه غير محبوب من الآخرين) .

٣ ــ التبرير : ويعنى أن يقنع الفرد نفسه بعـدم أهمية الهدف الذى كان يسعى لتحقيقه . أو أنه لـم يكن فى الحقيقة يريده . كما يعنى أن يلقى الفرد اللوم فى فشله فى تحقيق غايتـه عـلى شـخص آخـر أو شىء خارجى . فقد يدعى العامل الذى يؤنبه رئيسـه على ضعف انتاجيته أن الآلة التى يعمل عليهـا كثيرة التوقف . وذلك حتى يبرأ نفسه مـن تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسئولية لشىء أو شخص غيره .

٤ ــ المحاكاة أو التقمص : يحاول الفرد هنـا أن يحصـل عـلى احترام النفس ، بتقليـد الغير (٢٩) . فيختار شخصية معينـه ــ أبـاه أو رئيسه المباشر أو كاتبا أو فنانا ــ ويتقمصها ويحاكيها فى السـلوك ، وكذلك القيم والافكار .

٥ ــ الاسقاط : وتبعا لهـذه الوسيلة يعكس الفرد الصفات السلبية التى

(29) Herbert, **Op. Cit.,** P. 154.

توجد عنده ، على الآخرين ، فيصفهم بهـا وينقدهم عليها . وهو بهـذا لا يريد أن يعترف بوجود هذه المثالب فيه .

٦ ــ رد الفعل العكسى : وهنـا يكتم الشـخص رغبـاته أو أفكاره التى لا يقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير . وتحل محل هذه الرغبات والافكار المكبوتة وجهات نظر عكسية تماما وبنفس القـوة . والمثـال على ذلك عامل لم يحصل على المكافأة التشجيعية التى يشـعر أنـه يستحقها ، ورغم هـذا يدافع عن السياسة « الحكيمة » للادارة فى توزيع المكافآت .

(جـ) الانســحاب

ومعناه أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول الى الهـدف الذى كان يسعى اليه ، وعن محاولة اشباع الحاجة التى كان يريدها . وتندرج تحت الانسحاب بضع وسائل هى :

١ ــ الاعراض الجسمية : وهنـا يتحول الشـعور النفسى للاحبـاط الى اعراض جسمية ، فى الاعضاء أو العضلات أو الحواس . كالصـداع والاحساس بالضعف العام والالم فى بعض أجزاء الجسم .

٢ ــ الكبت : ويلجأ الشـخص هنا الى استبعاد الخبرات والتجارب غـير السارة ، أو تجاهلهـا فى نطاق تفكيره الواعى . ذلك لان مثـل هـذه الخبرات المحبطة تثير عنده قلقا أو خجلا أو شعورا بالذنب .

٣ ــ أحلام اليقظة : وهى وسيلة يهرب بها الفرد مـن واقعه ، ويحصـل على رضا وهمى مؤقت فيزيل فى خيـاله العقبـات التى حـالت دون

الوصول الى هدفه ، ويحقق له فى الخيال ما عجز عن بلوغه فى الواقع .

٤ — النكوص : أو الرجوع الى الماضى . وهنا يسلك الفرد سلوكا لا يتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعى . كالبكاء ومط الشفتين وفقدان السيطرة على العواطف وضرب الارض بالاقدام .

٥ — الفرار : ومعناه أن يترك الشخص المجال الذى تعرض فيه للاحباط . فالعامل الذى أراد الحصول على علاوة ولم ينلها ، ينصرف عن السعى اليها . وقد يكون الفرار بالمعنى اللفظى ، أى أن يغيب العامل عن العمل لفترة معينة .

٦ — اللامبالاة : وهنا يعزل الشخص المحبط نفسه وجدانيا أو عقليا عن الموقف الذى يسبب له الاحباط ، أو عن البيئة المحيطة به . فهو موجود بجسمه فقط ، ولكن سلوكه وشعوره يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسى عما حوله ، وعدم الحماس لما يعمل .

وتعتبر الوسائل الدفاعية التى عرضناها الآن « عادية » ، الا أن بعضها أكثر حدة وخطورة وأبعد تأثيرا على الفرد من بعضها الآخر . كما أن الشخص العادى عندما يصاب باحباط فانه يلجأ الى واحدة أو أكثر من هذه الوسائل . وقد يختار مرة وسيلة معينة ، ويستخدم غيرها عندما يحبط مرة أخرى ، ويجرب ثالثة عندما يحبط مرة ثالثة ، وهكذا . ويعد ذلك فى الاغلب الاعم أمرا طبيعيا ويتوقف على مجموعة من العوامل ذكرناها آنفا . ولكن الامر يصبح غير طبيعى اذا استحكمت وسيلة دفاعية واحدة فى سلوك الشخص ، بحيث تتطور الى نمط أو طابع مميز للشخص ، فيلجأ اليها كلما صادفه

احباط . هنالك يجب الحذر والتنبه للاسباب التى تدعو لاتباع هذه الوسيلة وآثارها — النفسية والاجتماعية ، تمهيدا لاتخاذ العلاج الملائم .

الدافعيـــة

تعريف

لمـــاذا يعمل الناس ؟ ولمـــاذا يقبل بعضهم على عمله بشـــغف ونفس راضية ، بينما يؤديه البعض الآخر كارهين متثاقلين ؟ ولماذا يفضل البعض هذه الوظيفة دون الاخرى ، وفى هـــذا المصنع أو الورشة أو القسم دون غيره ، وتحت اشراف هذا المدير بالذات ، ومع هـــؤلاء الزملاء دون غـــيرهم ؟ هـــل تشبع الحوافز التى تقدمها الادارة لهؤلاء العاملين — فى صور متنوعـــة مادية ومعنوية واجتماعية ... الخ . الحاجات التى توجد عندهم ؟ ما هى هـــذه الحاجات ، ما ترتيبها ، وتوقيتها ودرجات أهميتها وضرورة اشباعها ، ومعدل تغيرها ؟ كل هذه الاسئلة وعشرات غيرها تتعلق بدافعية الافراد .

ونقصد بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التى تريد دفع الافراد وتحفيزهم لأداء عمل معين أو اتبـــاع سلوك محدد . وهى عملية مركبـــة أو معقدة لانها تشمل تفهم الدوافع التى توجد عنـــد الفرد ، والتعـــرف عـــلى الحوافز التى يمكن أن تقابل هذه الدوافـــع وتشبعها ، وملاحظـــة تحـــرك السلوك فى الوجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المرصود ، وما ينتج عن ذلك مـــن اشباع ورضا أو حرمان واحباط ، وما يتبعه من سلوك دفاعى وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبل . وهى كذلك عملية مستمرة لان دورة السلوك عنـــد الفرد متصلة ولان دوافعه تتجدد وتتغير وتستمر ، وهـــو دائم البحث عـــن اشباعها وتلمس الوسائل المتاحة لذلك . وعـــلى هـــذا فان

الدافعية تتضمن سؤالين : كيف يتصرف الناس ، ولماذا يسلكون هذا التصرف ؟ ويعتبر السؤال الخاص بالكيفية أسهل من ذلك الذى يختص بالسببية (٣٠) . ذلك لان من الممكن ملاحظة سلوك شخص أو أشخاص معينين فى مواقف معينة فى زمان معلوم . أما الدوافع والاسباب التى تنشطها وتنشىء حالة القلق أو عدم التوازن ، فتحتاج الى فحص مستأن وتحليل دقيق . فأنت تستطيع أن ترى عاملين يؤديان عملهما باخلاص شديد ويحققان النتائج المطلوبة منهما ويزيدان . وبالتالى يمكن أن تحكم بقدر كبير من الثقة أن هذين العاملين مرتفعا الانتاجية . ولكنك لا تستطيع أن تقرر بنفس السهولة نوع الدافع — أو الدوافع — التى تكمن وراء سلوكهما ، الا بعد دراسة وتحليل فقد يكون أحدهما مدفوعا بالاجر الذى يحصل عليه نظير انتاجيته المرتفعة . وقد يريد الثانى بعمله الجاد هذا أن يهرب من مشكلة نفسية يواجهها .

ويعبر الدافع — كما أشرنا — عن حاجة ناقصة يريد الفرد أن يكملها . لذلك يسيطر عليه شعور بالقلق أو عدم الرضا حتى يتمكن من سد الحاجة بالدرجة التى يراها كافية أو مرضية . عندئذ يزول هذا الشعور ويحل محله رضا واطمئنان ، ويتوقف الفرد عن السعى لاشباع هذه الحاجة حتى تستجد مرة أخرى ، وينصرف الى سد غيرها من الحاجات . أما اذا لم تشبع الحاجة فان القلق يظل موجودا ، وربما يزيد عما كان عليه ويتحول الى احباط وما يصاحب ذلك من مشكلات نفسية قد تزول سريعا وقد تستمر لفترة زمنية معينة ، وما يترتب على ذلك من استخدام الوسائل الدفاعية

(30) Hadgett, **Op. Cit.,** P. 36.

التى عددناها . وقــد يحدث أن تشبع الحاجة التى يريدها الفرد بدرجــة أقــل مما يراه مناسبا أو كافيــا . وهنا ينخفض القلق ولكنــه لا يختفى ، ويتحقق للفرد شعور بالرضا ولكن بدرجة قليلة . ومن جهــة أخرى فقد يتجاوز اشباع الحاجة توقعــات الفرد (كالطفل يطلب من أبيه عشرة قروش فيعطيه هــذا خمسين قرشا) وهنــا ترتفع درجة رضاه الى الحد الاعلى . وربما أثر ذلك على توقعاته فيما بعد فيضع مستوى عاليا لاشباع حاجاته .

ويعتبر الدافع القوة المحركة لســلوك الانســان . وذلك لان الفرد يوجه طاقاته نحــو اشباع الحاجات التى يريدها ، حسب درجــة أهميــة هــذه الحاجات . فاذا كان شــخص جائعا مثلا فانه يبحث عن طعام ، واذا اشتد بــه الجوع جد فى طلب الطعــام ، واذا لم يحتمل ألم الجوع توتر وزاد قلقه وربما احس بأعراض جانبية كآلام فى الرأس أو المعــدة . كذلك اذا كانت عند العــامل حاجة لاثبات الذات ، فانــه يسعى لاشباعها عن طريق العمل الجاد واتقان ما يســند اليه من مهام والتعاون مــع زملائه ... الخ . فاذا وجــد من رئيســه وزملائه تقديرا لذلك فانه يرضى . واذا صادف منهــم اهمالا أو اعراضا ، فانه امــا يكثف مجهوداته للحصول على القــدر الــذى يبغيــه من اثبات الذات ، أو ينصرف الى اشباع حاجات أخرى ، أو ينتابــه شعور بالاحبــاط يؤثر على درجــة اجتهاده واتقانه للعمل . وتختلف أنماط السلوك بين العــاملين فيما يتعلق باشباع دوافعهم ، وردود أفعالهم تجاه ذلك — كما سبق القول — تبعــا لمجموعــة من العــوامل ، الشــخصية والاجتماعيــة .

وقــد ســادت فى الفكــر الادارى الغربى قديما نظريــة تقليديــة متشائمة (٣١) ترى فى الانسان مخلوقا كســلان ضعيف الطموح قليل الذكاء ،

(31) D. Mc Gregor, **The Human Side of The Enterprise** (New York : McGraw - Hill, 1960) , Ch. 3.

لا يحب العمل ولا يرغب فى تحمل المسئولية ولا تدفعه سوى الحاجات الجسمية والمادية وحاجات الامن . ثم تحول الفكر الادارى الى نظرية أخرى عكس هذه النظرية تماما . حيث تتفاءل كثيرا فى النظر الى الانسان (٣٢) ، فتصفه بالنشاط والطموح والايجابية وحب العمل وتقبل الواجب وتحمل المسئولية وتنوع الدوافع التى يريد أن يشبعها وهى — الى جانب الامن والحاجات المادية — الحاجات النفسية والاجتماعية ، مثل المشاركة والتقدير وتأكيد الذات .

والواقع أن كلتا النظريتين خاطئتان ، اذ تميلان الى التعميم على الناس جميعا . كما أنهما تغفلان تأثير التنشئة والتعليم والظروف البيئية الاخرى . ومن ثم لا نستطيع أن نصف الانسان بالكسل والخمول ، وقد استخلفه الله سبحانه وتعالى ليعمر الارض ، وكرمه وفضله على كثير من خلقه تفضيلا ، وأمده بالعقل ووهبه نعمة التدبر والتفكير حتى يسعى ويعمل ويصلح فى الارض . ومن جهة أخرى لا نستطيع أن نصف الناس جميعا بالنشاط والجد والطموح ، فلا يكلف الله نفسا الا وسعها . وهناك فروق فردية ، واختلافات بين العاملين — فى درجات طموحهم ونشاطهم ورغبتهم فى العمل ، والتى أوضحنا أنها ترجع الى التنشئة الاولى للطفل ثم الى الظروف البيئية الاخرى — اقتصادية واجتماعية — خلال المراحل المختلفة لحياة الفرد .

---

(٣٢) يرمز لهذه النظرية بالحرف (Y) وللاولى بالحرف (×)

لذلك فان النظرة الواقعية للانسان لا تضـع افتراضات أو أحـكاما مسبقة عنـه ، وانما تعتبره خامة صالحة ، وأنه يتكون من مجموعـة مـن الطاقات والدوافع والاتجاهات . وأن هنـاك مؤثرات وظروفا تؤثر عـلى هذه العنـاصر وتحكم مسارها ودرجة ايجابيتها وسلبيتها . ومن ثـم يصبح السؤال الذى يعنى الادارة هـو : كيف توجـه هـذه الطاقات والدوافـع والاتجاهات ، الوجهة الصـحيحة ، وتحصـل منها على النتائج المطلوبة . فتستطيع الادارة — بسبل متعددة كمـا نرى فى الفصـل الثالث عند معالجة وظيفة الاشراف — أن ترفع درجة حماس الافـراد تجاه العمل ، وأن تزيـد نشاطهم وتذكى طموحهم وتطور دوافعهم ، حتى تحقق مصـلحة العمـل فى صورة انتاجية عالية ، وكذلك مصلحة الافراد فى صـورة اشباع للحاجـات المختلفة التى يريدون اشباعها . فهى تقدم لهم من الحوافز ما يضمن سـد هذه الحاجات بالدرجات التى يرضونها . ومن هنـا كانت الحوافز جزءا هاما فى عملية الدافعية . فاذا كان الدافع يعبر عن حاجة ناقصـة يريد الانسان اشباعها ، فان الحافز هـو ذلك الاسلوب أو المقابل أو الوسيلة التى تشبع هـذه الحاجة . واذا كان الدافع عنصرا داخليا يعتمل فى صـدر الفرد ، فان الحافز عنصر خارجى يخاطب الدافع ويغرى صاحبه باتباع سلوك معين (٣٣) .

فاذا أرادت الام أن تجـذب طفلها الى الالتزام بسلوك معين (تناول اللبن فى الصباح مثـلا) ، وكانت عند هـذا الطفل حاجة للحب والحنان ، فان الام تبدى لطفلها الحب وتغمره بالحنان اذا اتبع السلوك المطلوب . واذا قدمت الادارة للعاملين عـلاوة تشجيعية نظـير زيادة الانتاجية الى مستوى

---

(٣٣) على محمد عبـد الوهاب ، **الحوافز فى المملكة العربية السعودية** مرجع سبق ذكره ، ص ١٧ .

معين ، فانها تشبع بذلك ـ بدرجات مختلفة ـ الدافع المادى لهؤلاء العاملين . وكلما كان الحافز كافيا للحاجة التى توجد عند الفرد ، مقابلا لتوقعاته ، فان درجة الرضا عنده تزداد . أما اذا كان هذا الحافز غير ملائم أو يقصر عن مقابلة توقعات الفرد ، فان درجة الرضا تنخفض ، فيبحث الفرد عن حافز غيره . هذا بالاضافة الى أن الحوافز تحتاج الى تجديد . بين حين وآخر ، حتى يظل الفرد مدفوعا ويسعى الى الحصول على الحافز المرغوب ، وحتى يجد للمجهودات التى يبذلها الفائدة التى تبررها . وقد قلنا إن الشخص يميل الى تكرار السلوك المجزى ، أى الذى يحقق هدفه ويسد حاجته . ومن ثم فان الحوافز تلعب دورا هاما فى عملية الدافعية . فهى تساعد الادارة على جذب الافراد الملائمين للعمل ، والاحتفاظ بهم ، وانتظامهم فى وظائفهم ، وتحريك طموحهم ، واشعال المنافسة بينهم ، واستمرارهم فى اتباع السلوك المرغوب وبلوغ المستويات المحددة للاداء لبلوغ الاهداف المقررة .

وقد تطورت معالجة الدافعية فى نظريات الادارة خلال هذا القرن تطورا كبيرا ، فمن النظريات التقليدية الى الانسانية ثم الحديثة . فأما النظريات التقليدية التى أنتجت النموذج الرشيد للتنظيم فتنظر الى المنظمة كأنها آلة كبيرة تضم أجزاء وعددا صغيرة يحكم ربطها وضبطها سويا ، بحيث يقوم كل جزء بمهمة محددة مرسومة بدقة وعناية ، يؤديها تبعا للطريقة « المثلى » للأداء ، التى يتم التوصل اليها من خلال دراسات علمية دقيقة ـ كالحركة والزمن : فاذا قام الافراد بانجاز المهام المسندة اليهم ، بالشكل الذى تم تحديده لهم ، فان الحافز الوحيد الذى يعطى لهم هو المقابل المادى . والذى كانت الادارة تعتبر أنه هو المقابل المجزى ، نظرا لان

الانسان مخلوق اقتصادى لا يشـــغل باله الا المـــادة (٣٤) ، وهـــو دائـــم السـعى للحصول على مزيد منهـــا ، لاشباع حاجاته الجسمية والمـــادية . لذلك تجد تايلور فى مدرسته العلمية للادارة يعتقد أن هنـــاك علاقة طرديـــة مباشرة بين الجهد الذى يبذله العـــامل والاجر الذى يمكنه الحصول عليـــه . فاذا لوحت لـــه الادارة بزيادة فى الاجر ضاعف من جهده ، والعكس أيضـــا صـــحيح .

وأما مدرسة العلاقات الانسانية فقد اتجهت اتجاها آخـــر · وخاصـــة وقـــد صاحب ظهور هذه المدرسة ، ثـــم تلاها تطور ملحوظ فى العلوم النفسية والاجتماعية . فقـــد رأت أن الانسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجـــل المـــادة فحسب ، وانما توجـــد عنـــده حاجات أخرى نفســـية واجتماعيـــة وذهنية . وأن المنظمة ليست آلة كبيرة ، ولكنها نظام اجتماعى وانســـانى ، يتكون من علاقات متنوعة تثور بين الادارة والافراد وبين هـــؤلاء وبعضهم . ومن ثـــم فان الحوافز تبعا لنظرية العـــلاقات الانســـانية لا تقتصر عـــلى الاجور والمكافآت التشجيعية وغيرها من صور الجزاء المـــادى . وانمـــا هى تمتـــد لتشـــمل أشياء أخـــرى متنوعة ، مثل المشاركة فى اتخاذ القـــرار ، وتنميـــة الافراد وتطوير مهاراتهم ، وكذلك تشـــجيع التنظيم غير الرسمى ، الى غير ذلك من الاشكال المعنوية للحوافز .

أما الاتجاهات الحديثة فى الادارة فانها تنظر الى المنظمة ـــ وبالتـــالى نظام الحوافز ـــ نظرة أوسع أو أكثر شمولا . فمنظمـــات الاعمـــال أنظمـــة

---

(34) J. Halloran, **Applicd Human Relations, An Organizationel Approach,** 2d ed . (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1983) P. 94.

مفتوحة تتأثر بالبيئة المحيطة بها وتؤثر فيها . واذا كانت النظـزة التقليديـة اهتمت بعنصر العمل فقط وصرفت عنايتها نحو زيادة الانتاجية ... واذا كانت مدرسة العلاقات الانسانية توقف اهتمامها على الفرد لتعوضه عما فاته فى ظل النظريات القديمة ... فان الاتجاهات الحديثة مثـل نظرية النظم والادارة بالاهداف توجـه اهتمامها للعنصرين معا ـ العمل والعـامل . وتحرص على تكامل الانتاجية والرضا . ومن ثـم فان للفرد العامل دورا يلعبـه وطاقات يبذلها وهى خاضعة للتنمية والتطوير ، ومعايير محددة للاداء يجب عليـه بلوغها ، وتوقعات يقابلها ، وعلاقات يمارسها . وبالتالى فان الحوافـز تأخذ صورا متنوعة (٣٥) ، مادية ومعنوية ، ايجابية وسلبية ، فردية وجماعيـة ، أساسية ومكملة ... وكلها ترتبط بانجازات الفرد وتحصيله من ناحيـة ، والدوافع والحاجات التى توجد عنده ودرجـة أهمية هذه الحاجات ، مـن ناحية أخرى . وعلى هـذا فان عملية الدافعية تختلف اليوم كثـيرا عمـا كانت عليه من قبـل . فهى كما أكدنا معقدة ومستمرة ، وتستلزم تفهم سلوك العاملين والحاجات التى توجه سلوكهم ، حتى يمكن وضع الحوافـز الملائمة لاشباع هـذه الحاجات وتحقيق درجـة عالية من كل من الانتاجية والرضا ، أى تحقيق أكبر قدر ممكن من مصالح المنظمة والعاملين .

أنواع الحاجات

يشير كثـير من الكتاب والباحثين الى التصنيف الذى وضـعه مازلو لحاجات الانسـان (٣٦) ، حيث يضم هـذا التصنيف مختلف الحاجات فى

---

(٣٥) على عبد الوهاب ، **الحوافز** ... مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .

(36) A. Maslow, **Motivation and Personality** (New York : Harper, 1954) .

مدرج هرمى ، تبعا لدرجة الحاح هـذه الحاجات واهميتهـا . فكلما كانت الحاجة ملحة وضرورية ، فان الفرد يوجه جهوده نحو اشباعها ، حتى تستجد حاجة أخرى غيرها اقل الحاحا منها ، وتحل محل الاولى حتى تسد ، فتطفو على السطح حاجـة ثالثة وهكذا . وتنقسم هذه الخاجات الى :

١ ــ الحاجات الجسمية ، وتتمثل فى المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة وغـيرها من الحاجات التى تلزم جسم الانسان لاستقامتـه وصحتـه واستمراره .

٢ ــ الامن والاستقرار ، ويعبر هذا عن الحاجة لحماية الجسـم والنفس وتأمينهما ضد مخاطر المرض والاصابة والفاقة وفقدان الوظيفة ...

٣ ــ الحاجات الاجتماعية ، وتشمل الحب والانتماء . فأمـا الاول فهـو مجموعة العواطف التى تربط الشـخص بأشخاص آخـرين ٠ وأمـا الانتماء فهُو عضويـة الشخص فى جماعة ما واحساسه بأهميته لهـا وترابطه مع أعضائها وانسجام علاقاتهم .

٤ ــ احترام النفس وتقدير الآخرين ، ويعنى معرفة الفرد لنفسـه وقدراته واحترامه وتقديره لنفسه ، وكذلك احترام الناس الذين يهمونه والذين تربطهم بـه علاقات معينة واعترافهم بدوره وتقديرهم لانجازاته .

٥ ــ اثبات الذات ، وتعبر هـذه الحاجة عن التحصيل والانجـاز وتحقيق النتائج التى يطمع الفرد فيها ويقدر على تحقيقها .

٦ ــ الحاجات الفكريـة والجمالية ، وتتضمن رغبة الانسان فى أن يتعـلم ويجرب ويتذوق ويحلل ويناقش ويتبادل الافكار ، فهى اذن حب العلوم والفنون والبحث عن المعـانى .

واذا قلنا ان الدافعية عملية معقدة ، فان الامر يتطلب أن تدرس هـذه الحاجات فى ضوء مجموعة من الاعتبارات (٣٧) ، حتى يتم فهم الحاجات بعمق والتنبه للعوامل المؤثرة فيهـا ومن ثـم التعرف على أهم الحوافز وأفضـل السبل لاشباعها . هـذه الاعتبارات هى ما يلى :

(أ) الفروق الفرديـة

١ ــ تختلف الحاجات الانسانية من فرد الى آخر ، حسب تركيب شخصيات الناس ، واهتماماتهم ، ودرجات تعليمهم ، وكذلك درجـات اصرارهم على بلوغ حاجاتهم ، ومدى تحملهم للاحبـاط الذى يصـادفهم عنـدما لا تتحقق حاجة من هـذه الحاجات بالقدر الذى يطمعون فيه .

٢ ــ كما يختلف الترتيب الذى تأخذه هـذه الحاجات ، أو سلم الافضـلية الذى تتدرج فيه ، باختلاف الافراد أيضـا . فقد لا ينتقـل الفـرد بالضرورة من اشباع حاجة ملحة الى اشباع حاجـة أخـرى أقـل الحاحا واكثر رقيـا . فقد يشبع انسان حاجة اثبـات الذات قبـل توجهه للحاجات العاطفية ، أو يفضل آخر الحاجات الجمالية والفكرية عن الحاجات الجسمية والمـادية .

٣ ــ ثـم أن الافراد أيضـا يختلفون فى درجات الاهميـة أو الاوزان التى يعطونها لكل حاجة من هـذه الحاجات . فقد تجد عاملا غير ماهر مثلا يعلق درجة كبيرة من الاهمية لحاجة الامن والاستقرار . بينمـا يعطى مهندس وزنا هائلا للحاجات الجمالية واثبات الذات . وكذلك يـولى مدير اهتماما اكبر لحاجة اثبات الذات واحترام المرءوسين .

---

(٣٧) على محمد عبد الوهاب ، **المدخل السلوكى** ... ، مرجـع سـبق ذكره ، ص ٣٨ ــ ٤٠ .

٤ ــ كذلك يتفاوت النـــاس فى القدر الذى يتصورنه كافيا لاشباع حاجاتهم . فقــد يعتقد مهندس مثلا ان حاجة اثبـــات الذات عنده تشبع اذا عين فى الوظيفة التى تتناسب مع تخصصه وقدراته . بينما يتصور مهنــدس آخر أن اثبـــات الذات يكون عن طريق الابداع فى العمـــل وتحقيـــق انجازات جديدة أو مبتكرة . ولا يقتصر اختلاف النـــاس فى تصوراتهم عن كفاية الاشباع على الحاجات النفسية والاجتماعية فقط ــ وان كانت الاختلافات تظهر هنا بدرجة كبيرة ــ ولكنهـــا تمتــد لتشمل الحاجات الاخرى ، مثل الحاجات الجسمية التى قــد يبــدو على الســطح أن الناس متساوون أو متقاربون فيهـــا . فالحاجة للغذاء مثلا توجد عنــد جميع الناس . ولكن بعضهم تكفيهم لقيمات يقمن أودهم ، وآخـــرون لا يسد جوعهم الا صنوف متعددة من الطعام .

(ب) البيئة الاجتماعيـــة

١ ــ تختلف حاجات الافراد حسب الجماعات التى يوجدون فيهـــا أو ينتمون لعضويتها أو يعملون فيهـــا بحكم وظائفهم . فلكل جماعة نمط حيـــاة معين ، وطريقة فى التفكير تنتقل الى أعضائها ، وتؤثـــر عـــلى سلوكهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم ، وتؤثر أيضـــا على دوافعهم وترتيب أهميتهـــا والطرق التى يسلكونها لاشباعها . فاذا التحق عامل بوظيفة معينة ، وكانت جماعة العمال الذين يعمل معهم تتميز بالطموح والجدية ، فان هـــذا الطموح ــ فى الاغلب الاعم ــ سينتقل اليه . وللجماعة أساليبها فى التأثير على أفرادها . فمن الاغراء والنصح والترغيب والتشجيع ، الى الارغام والتخويف والاهمال واقصـــاء الفرد عن الجماعة وعـــدم اشراكه فى انشطتها .

٢ ــ وكذلك تتفاوت حاجات النـــاس باختلاف المجتمع الذى يعيشون فيه . ويقصد بالمجتمع هنـــا : المجتمع المحلى الصغير (الشـارع أو الحى) ، ثـم المدينة أو القرية ، ثـم المجتمع الام ، اى الدولة التى تضم هـؤلاء الناس جميعا . واذا كانت المجتمعات اليوم تصنف الى متقـدمة وأقـل تقدما ، على اختـلاف فى درجات التقدم والنمو بينها ، فان لكل من التقدم والتخلف تأثيرا على تركيب دوافع النـاس الذين يعيشون فى هـذه المجتمعات . ففى الدول المتقدمة يعظم الاهتمام بحاجات احترام النفس وتأكيد الذات . وينبع ذلك من أن المجتمع المتقدم يهتم بالانجاز والتقدم والتحصيل ، ويريد أن يحقق مكاسب مختلفة ــ اقتصادية وتكنولوجية . لذلك فهو يتطلب من أفراده مستوى معينـا من الطموح ، ويشـترط منهم الاهتمام بتنمية قدراتهم ، ويوفر لهم السبل الملائمة لذلك . ونرى أن الاسلام قد سن ذلك للمجتمع القويم ، فهو يحث الناس على السعى والعمـل والتحصـيل ، لذلك فان المؤمـن القوى خـير وأحب الى الله من المؤمن الضعيف .

وقـد أشرنا فى الفصل الاول الى الدراسة الموسعة المبكرة التى قام بهـا مكليلاند وزملاؤه (٣٨) ، والتى تضمنت ما أسماه دافع الانجـاز والتحصيل ، والذى يمكن أن نربطه بحاجات احترام النفس واثبـات الـذات وتقـدير الآخـرين ، فى التصـنيف الهرمى للحاجـات الانسانية . وقد وجد مكليلاند أن هـذا الدافع يتأثر أساسـا بالمجتمع الذى يعيش فيــه الفرد ، ونوع التنشئة والتربية التى يتعرض لهـا ، وأنماط السلوك التى يعوده عليهـا والداه ويلزمانه بها . فوجـد أن

(38) D. Mc Clle Land, **et. al.** , **The Acheiving Society** (Princetan : Van Norstand, 1961) .

النـــاس الذين يقوى عندهم دافع التحصيل كان آباؤهم يعودونهم على الاستقلال والاعتماد على النفس ، ويدفعونهم لاتمام الاعمال ويشترطون عليهم مستويات عالية من الانجاز ، ويعودونهم على النظام ويلزمونهـم بقواعد سلوكية معينة دون تعسف أو تفريط . ووجـــد مكليلاند أيضـــا أن ثقافة المجتمع والقيم التى يعتنقها تؤثر كثيرا على دافع التحصيل . وهو فى ذلك يفرق بين الدول المتقدمة والنامية والمتخلفـــة . فاذا كان مجتمع يؤمن بالنجاح والرقى ويركز على التحصيل والتنافس كمـــا هى الحال فى الدول المتقدمة — كان دافـــع التحصيل قويا عند أفـــراد هـــذا المجتمع .

وقد درس مكليلاند صفات الناس الذين يرتفع عندهم دافع الانجاز (والتحصيل) فوجد أنهم يفكرون فى العمل والبناء والابداع ، ويودون أن يجيدوا ما يفعلون ، ويتطلعون الى أداء أحسن لاعمالهم ، ويحبون اداء الاعمال الصعبة ، والتى رغم صعوبتها يمكن تحقيقها ، أى أنهم واقعيون يحبون تحمل المخاطر المحسوبة ومقابلة الصعوبات المتوقعة ومواجهة المشكلات المحتملة ، ليصلوا الى النتائج المرغوبة فيحسوا بلذة التحصيل وبأن هـــذه النتائج ثمرة لمجهوداتهم . وهم فى ذلك يختلفون عن المقامرين الذين يركزون على النتائج فقط ، ويتركون تحقيق هـــذه النتائج للصدفة أو ضربات الحظ ، وهم أيضا يهتمون بالانجازات فى حد ذاتها أكثر من اهتمامهم بالمكافآت التى يحصلون عليهـــا فى مقابل هـــذه الانجازات . وينظرون الى المكافآت على أنها تعبير أو مقياس لقدراتهم ونجـــاحهم ونموهم وتقدمهم . وهم لا يحفلون بتقويم صفاتهم الشـــخصية ، ولكنهم يودون أن يتعرفوا على تقويم أعمالهم وما يعطيه الآخرون لهذه الاعمال من درجات النجاح .

وأما صفات الذين يقوى عندهم دافع المشاركة الاجتماعيـــة أكثر من دافع التحصيل فتتلخص فى أنهم يوجهون تفكيرهم الى العـــائلة والاقارب والاصدقاء ، ويركزون اهتمامهم على العلاقات الاجتماعية أكثر من العمل ، ويهتمون بمعرفة وجهات نظر الآخرين عنهم كأشخاص ، ويعطون وزنا خاصا لقبول الآخرين وحبهم لهم .

٣ — ومن الجوانب الاجتماعية أيضـــا التكنولوجيا المتوفرة فى المجتمع ، فهى تؤثر الى حد بعيد على نوع الدوافع التى يرغب النـــاس فى اشـــباعها وترتيب أهميـــة هذه الدوافع والدرجات المتوقعة لاشـــباعها . فأنت تلمس تعدد الحاجات — كما ونوعا — لدى الافراد الذين يعيشـــون فى الدول المتقدمة التى توجد فيها تكنولوجيـــا راقية توفر فرصا كبـــيرة لاشـــباع هذه الحاجات . بينما تنخفض الدوافع قليـــلا عنـــد أولئك الذين يعيشيون فى مجتمعات أقل تقدما . ثـــم انها تصل الى حدها الادنى فى المجتمعات المتخلفة أو البدائية .

(جـ) الزمن والخبرات السابقة والجارية

١ — وتختلف الحاجات كذلك باختلاف الزمـــن فتستجد حاجـــات جديـــدة وتتوارى حاجات أخرى الى الظل . وتزيد أهميـــة دوافع معينة وتنخفض أهمية أخـــرى على سلم الافضلية أو الالحـــاح . وذلك لان الشخص فى مراحل العمر المختلفة يتدرج فى المناصب ويتقلب فى الوظائف والاعمال والخبرات . وتتنوع اهتماماته باختلاف هـــذه المناصب والخـــبرات . كما أن الظروف المحيطة به — نفسية واجتماعية وبيئية — تختلف وتتنوع فى كل فترة زمنيـــة ، وتؤثر بالتـــالى على نوع دوافعه وترتيب أهميتها .

٢ ــ كذلك تحدث الفرص التى يصادفها الفرد لاشباع حاجاته أو عدم اشباعها ، اثرها فى تركيب هذه الحاجات وترتيبها . وعندما يفوز الشخص باشباع كاف لحاجاته ، فان ذلك يشجعه على السعى لاشباع حاجات اكثر وأرقى . فالعامل الذى يظفر بتقدير رئيسه وتأييده له واعترافه بانجازاته ، يسعى الى زيادة انتاجيته بدرجة أعلى ويطمع فى مزيد من اثبات الذات . بينما لا تكون الحال كذلك عندما لا يجد الفرد الفرصة الكافية لاشباع حاجته ويصاب باحباط . فقد يعطى موظف شاب حديث التخرج فى الجامعة وزنا كبيرا لحاجة اثبات الذات . ولكنه يعين فى وظيفة صغيرة أو روتينية ، لا تمكنه من استغلال قدراته واظهار مهاراته ووضع افكاره موضع التطبيق . وبناء على ذلك فقد يترك هذه الوظيفة ويبحث عن غيرها . أو قد يرضى بالواقع ويخفض من الوزن الذى يعطيه لحاجة اثبات الذات ، ويتدنى بذلك مستوى طموحه . لذلك فان من أهم عيوب البيروقراطية هو الاهتمام بالاجراءات والروتين وخطوات التنفيذ ، دون اعطاء اهتمام لجوانب الابداع والانجاز المتميز . أى التركيز على الوسائل دون الغايات والنتائج . الامر الذى يخفض من دوافع الافراد (٣٩) ويقصرها على مجرد اداء الحد الادنى المطلوب للعمل ، دون تفكير فى النتائج وسبل ارتقائها .

٣ ــ ولذلك فان الحاح الحاجة او وجودها غير مشبعة ليس هو بالضرورة ــ كما يزعم مازلو المحرك الرئيسى لسلوك صاحبها . فقد يكون العكس هو الصحيح ، اى ان يستمر الانسان فى سلوك معين لانه يجده مجزيا

---

(٣٩) على محمد عبد الوهاب ، **العلاقات الانسانية فى الانتاج والخدمات** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ ، ص ١٨٥ .

ومشبعا لحاجته — كما ذكرنا فى الامثلة التى قدمناها . وينطبـق ذلك على العمل والمجالات الاخرى ، فقـد يجد شخص فى عضويته لنـاد معين درجة كبـيرة من الاشباع لحاجاتـه الرياضية أو الاجتماعيـة أو الترفيهية ، فيستمر فى عضويته لهـذا النادى ، رغم أن حاجته مشبعة . وبالتالى لا يكون الحاح الحاجـة هـو الشرط الوحيد لقيـام الفـرد بسـلوك معين .

(د) تعدد الحاجات

١ — قد لا يكون المحرك الرئيسى للسلوك حاجة واحدة ، بل قد تكون حاجتين أو اكثر . فقد يذهب عامل مع زملائه الى مقصف الشركة فى وقت الراحة ، لتناول الشاى . وذلك لا ليشبع حاجة جسـمية فقط ، ولكن ليسـد كذلك حاجته الاجتماعية ، وهى التقاؤه مع الزملاء والحـديث معهـم والشعور بمودتهم . وقـد يفضل موظف عملا معينا ، ليس فقط ليشبع حاجة اثبات الذات . ولكن لانه أيضا يقابل حاجات أخرى ، مثل تقدير الآخرين واحترامهم والانتماء الى جماعاتهم .

٢ — قـد تتناقض بعض الحاجات والرغبات مـع بعضها . فبينما يحرص العامل على زيادة أجره ، قـد لا يعمل فى الوقت الاضافى . وذلك لانه يفضل اشباع حاجات أخرى فى وقت فراغه (٤٠) . كالحاجات الاجتماعية مثل قضاء هـذا الوقت مـع أفراد أسرته أو اصدقائه . وتبعا للفروق الفردية بين الناس فانهم يختلفون فى كيفية علاج التضارب أو التناقض الذى يحدث بين الحاجات التى يودون اشباعها .

---

(٤٠) المرجع السابق ، ص ١٨٤ .

ماذا يريد العـــاملون

عنيت دراسات وبحوث كثيرة بالحاجات التى يريد العاملون اشباعها فى وظائفهم . وتشير بحوث الدافعية — والتى كان لهيرزبرج بنظريته عن العوامل الدافعة والصحية (٤١) نصيب كبير فى انتشارها وتوجهها الى عـــديد مـــن الشركات والاجهزة والمؤسسات — الى وجود مجموعات كبيرة من الحاجات التى ينشغل العاملون باشباعها — على اختـــلاف فى ترتيب هـــذه الحاجات وأهميتهـــا ودرجات تأثيرها على السلوك الوظيفى . وهذه المجموعات هى :

— عمل جيـــد .

— الامان الوظيفى .

— الآلات والمعدات الحديثة .

— أهميـــة العمل .

— الاجر المجزى .

— ظروف عمل جيدة (اضاءة ، تهوية ، تصميم المكان) .

— الاستقلال وحرية التصرف فى العمل .

— التنمية الذاتية وتنوع المهارات .

— الاشراف الجيـــد .

— تفهم العمل وتحمل المسئولية .

— فرص النجاح فى العمل .

— مجموعة عمل منسجمة .

---

(41) F. Herzberg, B. Mausner and B. Sydermen, **The Motivation to Work** (New York : Wiley, 1959) .
F. Herzberg, **Work and The Nature of Man** (Cleueland : World Pub., 1966) .

- فرص التقدم والترقية .
- استقرار العمالة .
- المسـئولية .
- تدريب جيد .
- موضوعية تقويم الاداء .
- عدالة نظام التأديب والانضباط .
- التوجيه المهنى .
- وقت كاف للفراغ .
- مجالات ومشروعات جديدة .
- تقدير الرؤساء .
- نظام جيد لمعالجة الشكاوى
- معلومات عن النتائج المحققة .
- فرص الاتصال بالغير .
- درجة التحدى فى العمل .
- خدمة المجتمع .
- الاشتراك فى تحديد الاهداف .
- التعبير عن النفس .
- المزايا والخدمات .

الفرد والانتاجية

عندما نتفهم شخصيات الافراد وسلوكهم ودوافعهم ، يمكن أن نربط بين هذه العناصر والانتاجية التى يحققها هؤلاء الافراد . فنجد أولئك الذين ترتفع

انتاجيتهم يختلفون عن ذوى الانتاجية المتوسطة ، وكذلك عن الذين تنخفض انتاجيتهم . وفى الاغلب الاعم نجـد أن الافراد الذين يصلون الى معدلات عالية للانتاجية ، تتوفر لديهم الخصائص التالية ـ بعضها أو معظمها أو كلها — مع ثبـات العوامل الاخرى التى نعرض لها فيما بعد .

١ ـ نضـوج الشخصية

تتميز الشخصية الناضجة كمـا قلنا بخصائص بناءة كثيرة هى الايجابية ، والاستقلال ، والمساواة أو القيادة ، والمرونة والنظر للمدى البعيد ، وتنـوع الاهتمامات ، والرقابة الذاتية . وكلها تساعد على زيادة الانتاجية . خـذ الرقابة والتوجيه الذاتى مثـلا ، ان الفرد الذى تتوفر عنده هذه الخاصـية يلتزم بمعايير الاداء ويتعهد بينه وبين نفسه ـ حتى ولو لم تتوفر الرقابـة الخارجية ـ ببلوغها ، وربما تجاوزها الى احسن حالة ممكنة . وخذ المرونة ، انهـا خاصية تساعد العامل على أن يتعلم طرقا حديثة للانتاج ويتعرف على وسائل واساليب جديدة لاتقان العمل وزيادة الانتاجية ـ فى صورة اختصار الوقت أو ضغط التكاليف أو تقليل العادم . وخذ كذلك النظرة المستقبلة ، انها تدعو الفـرد الى التخطيط والتأمل . وبالتالى يمكن أن يضع لنفسه ـ بمساعدة رئيسه كما يتبع فى منهج الادارة بالاهداف ـ خطة زمنية وأهدافـا محددة يراعى فيها التطوير وزيادة الانتاج .

٢ ـ المفهوم الصحى للذات

عندما يرى الفرد نفسه فى صورة ايجابية ، فان سلوكه يعكس هـذه الصورة . فاذا اعتقد العامل أنه يستطيع النجاح فى عمله وزيادة انتاجيته ، فانه يسعى الى تحقيق ذلك . ومن ثـم فان برامج التعليم والتدريب والتنمية ،

تعمل على أن تغرس فى النفس منظورا متفائلا ايجابيا . وكذلك العلاج النفسى يعمل على تعديل صورة الفرد عن نفسه ، حتى يثق بها ، ويتوفر له الاستقرار الذهنى ، ويتم التوافق بينه وبين ذاته داخليا ، حتى يمكنه التكيف بعد ذلك خارجيا — مع عمله وزملائه والمجتمع .

٣ — ارتفاع الطموح

اذا ارتفعت تطلعات الشخص وقوى طموحه ، زادت رغبته فى الانتاج ، وبذل مجهودا مضاعفا لتحقيق مستويات راقية من الاداء . ان الاشخاص المنجزين يتميزون بالطموح الكبير والآمال العالية .. فينهضون بالمنظمات التى يعملون بها . كما تحاول هذه المنظمات أن ترقى بطموحات أفرادها ، فتؤكد فى ممارساتها الالتزام بالاداء المتميز والانتاجية العالية .

٤ — تنوع الدوافع

تحقق الانتاجية المرتفعة — كما أوضحنا فى الفصل الاول — مزايا متعددة للفرد ، فى صورة اشباع مادى ومعنوى واجتماعى . فاذا تنوعت حاجات الفرد ، من الحاجة الجسيمة الى الحب والتقدير وتأكيد الذات ، فانه يوجه سلوكه نحو زيادة الانتاجية ، حتى يحصل على القدر الكافى من الاشباع لهذه الحاجات — كلها أو بعضها أو أجزاء حيوية منها .

٥ — النشاط

كل عمل مثمر يحتاج الى مجهود . فاذا توفر عند الفرد نشاط مستمر وطاقة متجددة ، وجهها الى العمل ، فان الاحتمال كبير جدا أن يتقن عمله ويزيد انتاجيته . ونقصد بالنشاط كلا الجانبين ، الجسمى والذهنى . فبينما يساعد الاول على تحمل المجهودات والمصاعب التى يواجهها الفرد فى عمله ، فان الاخير

أيضا يساهم فى المام الفرد بعمله وفهمه لطرق أدائه وتنبهه لنواحى التحسين وتيقظه للمشكلات التى تعترضه وطرق علاجها .

٦ ــ حب العمــل

يتقن الفرد العمل الذى يحبه ويفضل أداءه . وكلما كان العمل قريبــا من نفس الفرد ، فان رغبته فى أدائه على الوجه الاحسن تزيد ، وتزيد معها الانتاجية ــ ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث الجودة ، حيث يحرص الفرد على الابداع فى عمله الذى يحبه ، فهو أحيانا يقرب من الهواية . ان الرغبة فى اداء العمل هى احدى كفتى ميزان الاداء ، والتى لا يستقيم الاخير بدونها .

٧ ــ القدرة على العمل

ان الطريق الى اجادة العمل هو أن يفهم الفرد هذا العمل جيـــدا ، ويتعرف على أهدافه ، ويستوعب طرقه وأساليبه ووسائل انجازه . وأن يدرب عليه تدريبا مناسبا ، وأن يمارسه عدة مرات حتى يتقنه . وهذه هى الكفــة الثانية للاداء ، التى تعــزز الرغبة وتتفاعل معها ، فتتجهان سويا نحــو زيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية .

٨ ــ الانتظـــام

يعلمنا رسول الله صلى الله عليه وسلم أن خـــير الاعمال ما ديــم عليه . فالانتظام والاستمرار فى اداء العمل ، يساعد على زيادة درجة اتقانه ورفع انتاجيته . ولا نقصد بالاستمرار هنا نمطية العمل أو روتينيته ، فقد يكون العمل متغيرا ومتطورا أو متنوع الجزئيات . ولكن نقصد حضور الفــرد لعمله بانتظـــام ، وحرصه على أن يوجـــد فى المكان والزمان الذى يتوقعه فيه رئيسه وزملاؤه ومرءوسوه . ان التصاق الفرد بعمله يساعد على الالمام به ، وتفهم

جزئياته ، والتعرف على علاقته بالاعمال والوظائف الاخرى ، واستيعاب طرق تحسينه وتطويره . لذلك فان الافراد الذين يكثر غيابهم ، أو تأخرهم ، أو خروجهم أثناء الاوقات الرسمية للعمل ، يتميزون بتدهور انتاجيتهم .

٩ ـ العادات الصحية

تسهم بعض العادات السلوكية السليمة فى زيادة الانتاجية . مثل الاستيقاظ المبكر ، والصلاة على أوقاتها ، والالتزام بالمواعيد ، والصدق ، والامانة ، والتعاون والتعاطف والتراحم ... ان النمط السلوكى الذى تميزه هذه العادات يتجه الى الانتاجية المرتفعة . فالصدق مثلا يلزم العامل باتباع جدول الانتاج وخريطة التشغيل المقررة . ولا ينتحل الاعذار أو يلجأ الى تبرير الاخطاء . ولكنه يعترف اذا اخطأ ويتحمل مسئولية ذلك ، وتهديه أمانته الى التعرف على سبب الخطأ وطرق اصلاحه . ويعينه تعاونه الى اتباع توجيهات رئيسه واتباع المنهج الصحيح للاداء .

١٠ ـ الرضا الوظيفى

تعكس الانتاجية فى أحوال كثيرة درجة أو أخرى من درجات الرضا عند الفرد . وذلك مثل وجوده فى الوظيفة التى يفضلها ، ومع الزملاء المناسبين من حيث انسجامهم فى الميول وتقاربهم فى المؤهلات واتفاقهم فى العادات . وكذلك جودة ظروف العمل كالاضاءة والتهوية وترتيب الآلات وتصميم المكان واجراءات الامن . وملائمة الحوافز التى يتقاضاها . والمزايا والخدمات التى يحصل عليها مثل النقل والاسكان . وكذلك النمط القيادى الذى يتبعه معه رئيسه المباشر ، مثل المشاركة وحسن المعاملة والتقدير والاحترام والاعتراف بالانجازات . الى غير ذلك من عناصر الرضا الوظيفى .

ومن جهة أخرى فان انخفاض الانتاجية ينم عن وجود جوانب سلبية . فنجد أن الاشخاص الذين يحققون مستويات متدنية للانتاجية ، يتميزون بواحد أو أكثر من العناصر الآتية — مع ثبات العوامل الاخرى .

١ — درجة اقل من نضوج الشخصية .

٢ — مفهوم غير صحى نسبيا عن الذات ، أو غير مستقر ، أو سلبى .

٣ — مستوى منخفض من الطموح والتطلعات .

٤ — قصور الدوافع أو قلتها أو انخفاض الدرجات المتوقعة لاشباعها .

٥ — الكسل ونقص الحيوية وفتور الهمة .

٦ — عدم حب العمل ، أو كرهه ، أو الاضطرار لادائه .

٧ — نقص القدرة على اداء العمل .

٨ — عدم الانتظام ، المتمثل فى الغياب الطويل أو التأخير المتكرر أو الانقطاع .

٩ — نقص العادات الصحية ، أو وجود عادات ضارة .

١٠ — درجة أقل من درجات الرضا الوظيفى ، نتيجة غياب أحد عناصر الرضا أو قصوره عن المستوى المطلوب .

كيف يزيد الفرد انتاجيته ؟

وتقع على الادارة مسؤلية تهيئة المناخ التنظيمى الملائم لزيادة الانتاجية ، وتوفير كافة العوامل التى تنشط دوافع العاملين وتحرك سلوكهم لمقابلة المستويات الموضوعية للاداء وتحقيق الدرجات المطلوبة من الكفاءة والفعالية . ونوضح ذلك فى الفصل الثالث عند مناقشتنا لدور المشرف فى زيادة الانتاجية . ولكننا هنا نعرض لما يمكن أن يسهم به العامل نفسه فى هذا المجال . وفيما يلى أهم جوانب هذا الاسهام .

١ ــ اخلاص النية لله ، والتوكل عليه ، وطلب العون منه سبحانــه وتعالى ، والعزم على العمل الجاد وتحقيق المستويات الواجبــة للاداء .

٢ ــ الاستعداد لتحمل المسئولية ، وقبول اعباء الدور الذى يكلف به ، والاقتناع بأن لكل عضو فى المنظمة دورا يتناسق ويتكامل مع الادوار الاخرى ويسهم فى الاداء الكلى للمنظمة .

٣ ــ الوعى بأهمية الانتاجية والدور الذى تلعبه فى حياة الشعوب . وفهم المزايا التى تعود على الفرد والمنظمة والمجتمع من زيـــــادة الانتاجية . والتنبه للمخاطر التى تحدث نتيجة تدهورها .

٤ ــ فهم أهداف المنظمة ، من تحقيق الارباح وكسب الاسواق وخدمة المجتمع . وفهم أهداف الادارة أو القسم الذى يعمل فيه الفرد . ان ذلك يساعده على فهم أهداف وظيفته ، ومن ثم ضرورة أدائها بالشكل المطلوب .

٥ ــ وضع أهداف شخصية ، مثل الترقية والتدريب وتنمية المهارات ، وربطها بأهداف القسم أو الادارة . ان ذلك يساعد الفــرد على تلمس العلاقة بين هذه الاهداف ، وسبل اشباع الدوافع الشخصــية من خلال العمل ، وكذلك ســبل تحقيق نتائج العمل من خــلال أهداف الفــرد .

٦ ــ استيعاب الوصف الوظيفى المتاح عن وظيفته ، والتعرف عــلى التغيرات التى قد تحدث فيه . والالمام بخصائص الوظيفة ومتطلباتها وظروف ادائهــا ومعايير قياس الأداء .

٧ — الاقبال على التدريب المتاح لاجادة العمل ، سواء أكان داخل الموقع ، أو خارجه فى المؤسسات والمراكز التدريبية المتخصصة . والاشتراك الايجابى فى جلساته ومناقشاته وتمريناته العملية ؛ والافادة مما يتضمنه من طرق وأساليب لزيادة الانتاجية . ان التدريب اذا كان مخططا جيدا ومنفذا بعناية ومبنيا على احتياجات تدريبية فعلية — حالية ومستقبلة — يسهم الى حد بعيد فى زيادة الانتاجية .

٨ — اتباع توجيهات المشرف المباشر ، والانصات الجيد لارشاداته ومقترحاته ، واستيعاب ما يتلقاه منه من تعليمات ، والتعرف على توقعاته وفهمها جيدا ، وسؤاله عما يستغلق عليه من كل ذلك .

٩ — التعاون مع الزملاء ، فالنتائج النهائية هى حصيلة المجهودات المخلصة المتناسقة لاعضاء الفريق الواحد . وقليل جدا من الاعمال ما يؤدى اليوم على انفراد أو لا يتطلب درجة أو أخرى من التناسق وتضافر الجهود .

١٠ — التنبه لمشكلات العمل ، واتباع الاسلوب العلمى فى تحليلها وعلاجها ، وذلك من التحديد الدقيق للمشكلة ، وجمع المعلومات اللازمة عنها ، وتحليلها ، وتحرى أسبابها ، وفحص الحلول الممكنة لها ، ومقارنتها واختيار الحل الملائم . وعرض ذلك على الرئيس المباشر وتزويده بالمعلومات التى يطلبها ومناقشته فى سبل علاج المشكلات (٤٢) . ويجب أن يكتسب الفرد النظرة

---

(٤٢) على محمد عبد الوهاب ، **كيف تتعامل مع رؤسائك** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ، ص ١٣٧ .

الايجابية لمشكلات العمل . فهى ليست فقط مصدرا للاحباط أو الازعاج .. ولكنها أيضا مصدر خصب لتعميق الخبرات وصقل المهارات .

١١ ــ ابداء المقترحات الملائمة بشأن تحسين العمل وتطويره ، سواء فى طرق العمل أو أدواته أو اجراءاته أو توقيته أو تنسيقه مع الاعمال الاخرى ... وتقديم هذه الاقتراحات للمشرف المباشر ومناقشتها معه والتعرف على وجهات نظره بشأنها ، والتعاون فى تنفيذها اذا وافق المشرف عليها ، وعدم الانزعاج عندما يرفضها (٤٣) . فقد يكون ذلك لاسباب عملية أو فنية أو اقتصادية يجب معرفتها منه .

١٢ ــ الحرص على تعلم الجديد والمستحدث فى عمله . ومجالات الابتكار مفتوحة وواسعة ، ويمكن الاستفادة مما توفره من طرق وأساليب متنوعة . هذا بالاضافة الى تعلم الابتكار أيضا ، واكتساب السلوك الابداعى الذى يتميز بالاحساس بمشكلات العمل ، والمرونة ، واستدرار الافكار ، والاصالة والجدة (٤٤) . وكل ذلك يتطلب تفكيرا واعيا واهتماما صادقا بالعمل وحرصا على الرقى به .

١٣ ــ ويصاحب التفكير والسلوك الابداعى ، استعداد للتغيير والتجديد ، وذلك بدراسة الفرد لنمطه السلوكى ، وأسلوبه فى

---

(٤٣) **المرجع السابق** ، ص ١٥١ ــ ١٥٢ .
(٤٤) على محمد عبد الوهاب **العلاقات الانسانية ... مرجع سبق ذكره** ، ص ١٢٤ ــ ١٢٦ .

العمل وما به من مزايا وما يشوبه من عيوب ، والنواحى التى يمكن تغييرها والمزايا التى تترتب على هذا التغيير . والتعاون مع المشرف المباشر فى انجاح التغيير وتحقيق الاهداف المرجوة منه .

١٤ — التعرف على الاخطاء والتعلم منها ، سواء أكانت أخطاء فى الاداء الوظيفى ، أو السلوك الشخصى ، أو العادات أو المشاعر والاحاسيس (٤٥) . فقد يكتسب الفرد عادة معينة ويمارسها ولا يتنبه لمضارها (كالتدخين مثلا أو اهدار الوقت أو عدم الانصات ...) وواجبه أن يتعرف على الخطأ ، ويهتدى — بالتعاون مع زملائه أو رئيسه المباشر ، لسبل اصلاحه ويتبعها .

١٥ — التقويم الذاتى ، ويعنى أن يكون الفرد مستعدا نفسيا وذهنيا لمراجعة أعماله ونتائج أفعاله . وأن يتحرى فى ذلك الموضوعية حتى يرى النقاط القوية والضعيفة سويا ، فيعمل على استمرار الاولى وتقويتها ، وعلاج الاخيرة وتفاديها . ان الاشخاص الاسوياء الناضجين يجرون مثل هذا التقييم دوريا ، فيحاسبون أنفسهم قبل أن يحاسبوا ، ويزنون اعمالهم قبل ان توزن عليهم كما يهدينا بذلك رسول الله الكريم صلى الله عليه وسلم .

خلاصة

كان اهتمامنا فى هذا الفصل منصبا على الفرد العامل ودوره فى زيادة الانتاجية . لذلك عالجنا اولا شخصية الفرد وعرفناها بأنها ذلك الكيان

(45) Christo Pher Hegarty, **How To Manage Your Boss** (New York : Ballantine Books , 1984) , P. 287 .

الذى يتكون من مجموعة متفاعلة من الخصائص تؤدى الى نمط سلوكى معين يلمسه الآخرون ويتعرفون عليه . وذكرنا عـددا من الحقائق التى تتعـلق بالشخصية . وهى أن لكل واحد منا شخصية متميزة تتمثل فى نموذج منتظـم من الخصائص والتصرفات ، ويشترك مع الآخرين فى بعضها ويختلف عنـهم فى البعض الآخر . وأن الشخصية تتأثر بالعوامل الوراثية والمكتسبة . وهى تتطور خلال العمر . وهى قابلة للملاحظة والقياس بحيث يمكن تشخيصها وتقييمها . وعرضنا بعد ذلك لمكونات الشخصية ، وهى العوامل البيولوجية ، الجسمية والعقلية . والعوامل الثقافية والحضارية التى يتميز بهـا مجتمع عن آخر ، وتضفى على أفراده خصائص شخصية معينة . ثـم العـوامل الاسرية من عملية التنشئة الاجتماعية وطريقة التربية الى المنـاخ النفسى والعاطفى للعائلة والعلاقات الاسرية ووظائفها . وأخيرا العـوامل البيئيـة الاخرى والتى توجد فى المدرسة والاصحاب ووسائل الاعلام والمجموعات التى يتمتع الفرد بعضويتها والوظائف التى يشغلها .

ثـم ناقشنا مفهوم الذات ، وذكرنا أن هناك صورتين أو وجهـين ، أولهما الذات الشخصية أو الفردية ، التى يراها الشخص عـن نفسـه . وثانيهما الذات الاجتماعية التى تعكس النمط الذى يراه الآخرون عنه . وقلنا انه قـد يتفق الوجهان فيرضى الفرد ويتوافق ، وقـد يختلفان — بدرجـات متفاوتة — فيصاب باحباط . ويتفاوت الناس فى كيفية التوفيق بين صورتى الذات عندما تتناقضان . فبعضهم يغلبون احداهما عن الاخرى ، وبعضـهم يوفقون بينهما ، وبعضهم يعجزون عن الحل .

وانتقلنا بعد ذلك الى تحليل المعاملات أو العلاقات التبادلية — أحد النماذج الحديثـة فى الدراسـات النفسـية والمسـلكية . وعـرضنا

لتحليل الذات الذى يصور ثلاث حالات هى الطفولة والابوة والنضوج . ورأينا أن لكل من هذه الحالات مواصفات وسلوكا ومشاعر تميزها عن غيرها من الحالات . فحيث تمثل الطفولة مزيجا من السلوك والخصائص العفوية والانفعالية واختلاط المشاعر ، تعبر حالة الابوة عن القيم والاحكام التى يقوم بها سلوك الآخرين ، والميل الى العقاب (الاب القاسى) أو الصبر والتشجيع (الاب المربى) . أما النضوج فيمثل الوسط والموضوعية والمنطق ، ويتضمن التفكير العلمى والسلوك الرشيد . ثم ذكرنا أن العلاقات التبادلية بين الناس تأخذ صورا ثلاث : اما العلاقات المتكاملة أو المتوازنة ، وهى الصريحة المباشرة . والعلاقات المغلقة أو المتقاطعة وهى التى لا تنساب فى طريق مباشرة فتتوقف ويتغير مسارها . والعلاقات المقنعة والتى يشوبها التصنع واختلاف النوايا عن الافعال . وهذه العلاقات هى ما يعبر عنه بالمباريات النفسية أو لعبة العلاقات . ويقضى الناس أوقاتهم فى ممارسة هذه المباريات ، الى جانب ممارسات أخرى كالانسحاب ، والوفاء بالالتزامات الاجتماعية ، واداء الانشطة المنتجة ، والتسلية والترفيه ، والحب والتقارب . ثم عرضنا لاربع مواقف نفسية تعبر عن فكرة الفرد عن نفسه وعن الآخرين . وهذه المواقف هى أنه يرى نفسه سليما (على ما يرام) ويرى الآخرين كذلك ، وهذا هو أفضل المواقف . أو أنه هو على ما يرام وغيره ليس كذلك . أو أنه هو ليس على ما يرام وغيره سليم ، أو انه هو والآخرين على غير ما يرام . وناقشنا بعد ذلك تطور الشخصية من مرحلة الطفولة الى النضوج . وذكرنا الخصائص التى تتميز بها المرحلتان وهى السلبية ، والايجابية . والاعتماد ، والاستقلال . وعدم المرونة ، والمرونة . والاهتمامات السطحية ، والعميقة . والتركيز على الحاضر

والمستقبل القريب ، والنظر الى المدى البعيد . والتبعية ، والمساواة أو القيادة . وعدم الرقابة الذاتية ، والتوجيه والرقابة الذاتية . وأشرنا الى أن تطور الشخصية لا يرتبط بسن معينة . كما أن لكل من الخصائص المذكورة ميزان درجات ، وأن الناس لا يتساوون فى درجات نضوجهم ، وكذلك فى درجات النضوج لكل واحدة من هذه الخصائص . ثم ذكرنا أن هناك نواحى توافق وتعارض بين شخصيات الافراد ومتطلبات التنظيم . فاذا حدث التوافق ساعد التنظيم على زيادة النضوج . واذا حدث التعارض فان ذلك يحدث نكسة فى شخصيات العاملين ويصيبهم باحباط ، أو يصابون باليأس والفتور ، أو يلجأون الى التنظيم غير الرسمى لاشباع حاجاتهم الناقصة ، أو يتركون المنظمة .

ثم تناولنا السلوك ، فقدمنا للسلوك التنظيمى الذى تجرى أنواع عديدة منه فى المنظمات المختلفة التى هى وحدات اجتماعية فنية تتكون من مجموعات من الادوار المتداخلة التى يلزم اداؤها لبلوغ الاهداف المحددة . وذكرنا أن السلوك هو حصيلة التفاعل بين الشخصية والموقف . حيث يستلم الفرد الموقف ويفسره ويتصرف بناء على هذا التفسير . الامر الذى يميز السلوك بالتعقيد ، ويعطيه ثلاث خصائص هامة هى انه مسبب ومدفوع وهادف . فأما الخاصية الاولى فتعنى أن هناك سببا أو مجموعة من الاسباب وراء سلوك الانسان . هذه الاسباب التى قد تكون جسمية أو نفسية أو اجتماعية ، حقيقية أو وهمية ، يعرفها الفرد أو لا يدرى بوجودها . وأما الخاصية الثانية فهى أن هناك حاجة أو حاجات غير مشبعة توجه سلوك صاحبها فى مسار معين لاشباعها . وهنا تجىء الخاصية الثالثة وهى ان الفرد يهدف بسلوكه الى سد حاجته ويعيد الى نفسه التوازن الذى كانت

عليه . فاذا تحقق لـــه ذلك كان السلوك مجزيا ، واتجه الى تكراره مـــرة اخرى . وأما اذا لــم تشبع الحاجة وتعطل الوصول الى الهدف ، فـــان السلوك فى هـــذه الحال يكون محبطا ، يسبب للفرد شعورا بالاستياء وعدم الرضا ، ويدعوه لاتخاذ الوسائل الدفاعية الملائمة لعـــلاج هـــذا الاحباط أو تخفيف آثاره . وقـــد صنفنا السلوك الدفاعى الى الهجوم والعدائيـــة ، والتوفيق ، والانسحاب . ووضعنا تحت المجموعة الاولى العدوان المباشر ، والعدوان الاحلالى ، والسلبية والمقاومة ، وتجميد الســـلوك . وأما تحت التوفيق فهناك الاعـــلاء ، والتعويض ، والتبرير ، والمحـــاكاة والتقمص ، والاسقاط ، ورد الفعل العكسى . ثـــم يوجد تحت الانسحاب ، الاعـــراض الجسمية ، والكبت ، وأحلام اليقظة ، والنكوص ، والفـــرار أو الهروب ، وعدم المبالاة . وذكرنا أن هـــذه الوسائل تعتبر عادية فى معظم الاحوال ، وأن الشـــخص العادى يستخدم عددا منها . ولكن الامر يصبح غير طبيعى اذا تكرر استخدام وسيلة واحدة فقط بحيث تكون نمطا سلوكيا عند الفرد .

وانتقلنا بعد ذلك الى قضية الدافعية ، وعرفنا الدافعية بأنها عمليـــة مركبة مستمرة يراد بها دفـــع الافراد وتحفيزهم لاداء عمل معين أو أتبـــاع سلوك محدد . وأنها تتضمن سؤالين أحدهما سهل نسبيا وهـــو كيف يتصرف الناس . والآخـــر أصعب بكثير ويحتاج الى تحليل ودراسة متعمقة وهـــو لمـــاذا يسلك النـــاس الطرق التى يسلكونها . ثم عرضنا للدافع ، وهـــو الحاجة التى يريد الانسان اشباعها بدرجة معينة . فاذا أشبعت بهذه الدرجة تحقق رضاه . واذا أشبعت بدرجة أقل انخفض مستوى رضاه . واذا لـــم تشبع أحبط وزاد قلقه وتوتره . وقلنـــا ان الادارة القـــديمة كـــانت تتبنى النظرة المتشائمة عن العـــامل . وهى انـــه لا يحب العمل وأنه يريد اشباع

الحاجات الجسمية والمادية والامان فقط . أما الادارة التى تأخذ بالنظرة المفرطة فى التفاؤل فتميل الى اعتبار أن الانسان يحب العمل ويهدف الى اشباع حاجات متنوعة مثل الحاجات الاجتماعية والنفسية والفكرية — الى جانب الحاجات الجسيمة والامن . وأكدنا ان الادارة يجب ان تنظر للافراد بعين واقعية ولا تفترض افتراضات مسبقة . فالعامل مخلوق يتكون من طاقات ودوافع واتجاهات . والنقطة الهامة هى كيف توجه هذه الطاقات التوجيه الصحيح ، الذى يحقق مصلحتين مشتركتين — اشباع حاجات الافراد وانجاز نتائج العمل . وهذا هو المفهوم الذى تأخذ به الاتجاهات الحديثة فى الادارة حيث تنظر الى المنظمة نظرة عضوية شمولية . فهى لا تهتم فقط بعنصر العمل أو الجانب الفنى والهندسى كما فعلت النظريات الكلاسيكية . كما أنها لا تقصر عنايتها على العنصر الانسانى فحسب ، كما نحت مدرسة العلاقات الانسانية . ولكنها تسعى الى ادماج العنصرين وتكاملهما معا ، حتى تتحقق الدرجات المرجوة من كل من الانتاجية والرضا ، ثم وضعنا قائمة بالحاجات الانسانية وصنفناها — حسب المدرج الهرمى للحاجات ، الى جسمية أساسية ، والامن والاستقرار ، والحاجات الاجتماعية ، واحترام النفس وتقدير الآخرين ، واثبات الذات ، والحاجات الفكرية والجمالية . وأكدنا أنه لدراسة هذه الحاجات دراسة واقعية ، يجت أن تؤخذ فى الاعتبار مجموعة من العوامل . هى الفروق الفردية بين الناس فى شخصياتهم وتعليمهم وخلفياتهم واثر ذلك فى أنواع حاجاتهم وترتيب أهميتها ، والدرجات التى يطمعون فيها لاشباعها . وكذلك البيئة الاجتماعية التى تحدث تأثيرها من خلال الجماعات الصغيرة ، والمجتمع الكبير وما به من ثقافة وقيم ومفاهيم ، وكذلك التكنولوجيا المتوفرة فى هذا المجتمع وما تتيحه من فرص ووسائل

لاشباع الحاجات عند الافراد . ثم عنصر الزمن والخبرات السابقة والحالية التى تؤثر على سلم الافضلية ودرجات الطموح واقدام الفرد أو احجامه بالنسبة لاشباع المزيد من حاجاته . ومدى تعدد الحاجات التى توجد عند الفرد واتساقها وتناقضها . ثم عرضنا لقائمة من العوامل التى وجدت البحوث والدراسات أن الافراد يفضلون وجودها فى أعمالهم . وتوجد هذه العوامل فى طبيعة العمل ، والاشراف ، وظروف العمل المادية وعلاقة الزملاء ، والمستقبل المهنى ، وسياسات المنظمة من حوافز ومزايا وخدمات وتدريب وترقية ولوائح وغير ذلك .

ثم ناقشنا العوامل التى تكمن وراء زيادة انتاجية الفرد أو انخفاضها — مع ثبات العوامل والظروف الاخرى . وقلنا ان الانتاجية تميل الى الزيادة اذا توفرت العناصر الآتية ، كلها أو بعضها : نضوج الشخصية ، والمفهوم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنوع الدوافع والحاجات ، والنشاط والحيوية ، وحب العمل ، والقدرة على العمل ، والانتظام ، والعادات الصحية ، والرضا الوظيفى . ومن جهة أخرى فان الانتاجية المتدنية تعكس اختلافات فى هذه العوامل وتعبر عن انخفاضها أو حتى غيابها تماما ، كلها أو بعضها . وأخيرا وضعنا بعض النقاط الهامة التي يمكن للفرد اتباعها لزيادة انتاجيته — مع الاخذ فى الاعتبار أن الادارة يقع على عاتقها عبء تهيئة المناخ الملائم لرفع الانتاجية . أما واجب الفرد فهو اخلاص النية لله والتوكل عليه وطلب العون منه والعزم على العمل الجاد . والاستعداد لتحمل المسئولية وقبول أعباء الدور المكلف به ، والوعى بأهمية الانتاجية لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع . ووضع أهداف شخصية . واستيعاب الوصف الوظيفى المتاح عن الوظيفة . والافادة من التدريب . واتباع توجيهات

المشرف المباشر وارشاداته . والتعاون مــع الزملاء . والتنبه لمشكلات العمل ومناقشتها مع رئيســه . وابداء المقترحات الملائمة . والحرص عــلى تعلم الجديد . والتقويم الذاتي للتعرف على نواحى القوة والضعف ، لاصلاح هــذه واستثمار تلك .

الفصــــل الثـــالث

دور المشرف فى زيادة الانتاجية

أهـــداف الفصل

يتوقع منك بعد قراءة هذا الفصل تحقيق النتائج الآتية :

١ ـــ تحـــديد أبعاد الدور الذى يقوم به المشرف والمسئوليـــات التى يضطلع بهـــا .

٢ ـــ تصور المشكلات التى تصادف المشرف فى أدائه لدوره .

٣ ـــ فهم المهارات التى تساعد المشرف على رفع كفاءته وفعاليته .

٤ ـــ التعرف على المؤشرات التى تقيس نجاح المشرف فى مهمته .

وأخيرا ٥ ـــ استيعاب المساهمات التى يمكن أن يقدمها المشرف لزيـــادة الانتاجيـــة .

عناصر الموضوع

* مقدمـــــــة
* من هو المشرف ؟
* مسئوليات المشرف .
* مشكلات المشرف ومهاراته .
* المشرف والانتاجية
* خلاصـــــــة .

نقـــاط للتفكير

١ ــ ضع قائمة تحتوى على خمس مشــكلات يصادفهــا رئيس مجموعة عمل ، أثناء عمله .

٢ ــ ناقش هذه المشكلات مع زملائك ، وضع معهم تصورا لمداخل علاجهــا .

٣ ــ فكر فى ثلاثة عوامل رئيسية تســاعد المشرف عــلى النجاح فى عمله .

٤ ــ فكر فى ثلاثة عوامل أخرى تعوق المشرف عن نجاحه .

٥ ــ اذكر ثلاثة مزايا يمكن تحصيلها من تدريب المشرفين . ما هى فى نظرك بشكل عام أهــم الموضوعــات التى يجب أن يتضمنها تدريبهم ؟

٦ ــ حضرت مناقشة بين عدد من المشرفين ، وكانت هذه هى بعض آرائهم ، ناقشها :

ــ أنا رأيى أن العامل هذه الايام يحتاج الى مزيــد من الحزم ...

ــ ولكن أنا اعتقد أن الكلمة الطيبة والتشجيع افضل بكثير ...

— واذا كانت الادارة لا تشجعنا نحـــن المشرفين ، فكيف نقيم علاقات طيبة مع العاملين ! ..

— العامل جزء من بقيـــة عناصر أخرى .. انه وحده لا يستطيع أن يعمل .. لابد أن نعطيـــه امكانات أحسن ...

— الامكانات موجودة ، ولكن قيم الناس تغيرت ...

— نحن مسئولون عن توجيه العـــاملين فى المســـار الصحيح ، وتنسيق جهودهم مـــع بقيـــة عناصر الانتاج ...

مقـدمة

كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس يحتاج الى شخص يقود هـذه الجماعة نحو تحقيق الاهداف الموضوعة ، فيهيؤ لها المناخ الملائـم والامكانات المطلوبة ، حتى تحقق هذه الاهداف بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية . ونظرا للاهمية البالغة لهذا الدور الذى يؤديه المشرف ــ بدرجـات مختلفة واعباء متنوعة على مستويات ادارية متفاوتة فى مختلف المنظمـات ، فاننـا نخصص هذا الفصل لدور المشرف فى زيادة الانتاجية . فنبـدا بتعـريف الاشراف والمشرفين . ونناقش مكونات الدور الذى يضطـلع بـه المشرف والمسئوليات التى يتحملها واهم المشكلات التى يصادفها فى عمله . ثـم نوضح متى يكون المشرف مرتفع الانتاجية ــ متمثلة فى ارتفاع انتاجيـة الافـراد الذين يعملون تحت رئاسته ، ومتى يكون منخفض الانتاجية . واخـيرا نذكر الجوانب التى يمكن أن يسهم بها المشرف فى زيادة الانتاجية .

من هـو المشرف ؟

يمكن تعريف الاشراف ببساطة بأنـه انجاز الاعمال بواسطة الآخرين ومن خلالهم (١) . ويتضمن هـذا النشاط مجموعة من المجهودات والانشطة الفرعية (٢) . مثل توجيه العاملين الذين يراسهم المشرف وتدريبهم وتحفيزهم

(1) A. Du Brin, **The Practice of Supervision : Achieving Results Through People** (Dallas : Bus. Pub. Inc., 1980), P. 4.

(2) K. Gillaspie , Creative Supervision (New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1981) , P. 11.

والتنسيق بين مجهوداتهم وتصحيح مسارهم وتقويم نتائجهم ، لكى يؤدوا الاعمال التى يكلفون بها بالدرجة المطلوبة من المهارة والحماس والجودة والكفاءة . ولكى تمارس هذه الانشطة فان المشرف يستخدم موارد وامكانات متنوعة،الى جانب العنصر البشرى.وهى الخامات والآلات والمعدات والاساليب. الا أن العنصر الانسانى هو الاهم بالتأكيد . حيث أنه هو الذى يحرك بقية العناصر ويشغلها ويحقق من استغلالها النتائج التى يريدها . ومن ثم فان الاشراف يتضمن مسئولية الحفاظ على الموارد والامكانات المتوفرة لديه — الى جانب العاملين — وتشغيلها بالشكل الاقتصادى المطلوب والحصول منها على أفضل النتائج الممكنة (٣) . وهذا ما ذكرناه عند مناقشة مفهوم الانتاجية فى الفصل الاول . حيث اكدنا جانب الكفاءة والفعالية معا ، أى تحقيق اقصى استغلال ممكن للموارد المتاحة ، والحصول على أحسن النتائج الممكنة حسب المعايير الموضوعة .

ويمارس الاشراف على مستويات تنظيمية مختلفة فى كافة المنظمات — الصناعية والتجارية . فالمدير العام » يشرف « على مجموعة من المديرين . والمدير « يشرف » على عدد من رؤساء الاقسام . ورئيس قسم الجراحة فى احد المستشفيات يشرف على الاطباء الجراحين فى هذا القسم . ومدير المبيعات يشرف على رجال البيع . وملاحظ العمال يشرف على هؤلاء العمال الذين يتبعونه . والى جانب قيادة المرءوسين ، هناك أعباء أخرى يتضمنها الاشراف ، وذلك حسب المستوى التنظيمى الذى يوجه فيه المشرف . فاذا كان على مستوى ادارى عال فان اتخاذ القرارات يدخل ضمن أنشطته .

(3) L. Bittel, **Improving Suprvisory Performance** (Auckland : Mc Grow - Hill International Book Co., 1976), P. 11.

فمدير المبيعات يتخذ قرارات متعلقة بالبيع ومنافذ التوزيع والاعــلان وبحوث السوق . ومدير الانتاج يتخذ قرارات تختص بالطاقة الانتاجية وتصميم المصنع والرقابة على الجودة .

ولكن من جهة أخرى ينصرف الاشراف فى الاذهـــان عـــادة الى الخط التنظيمى الاول . والذى يوجه تحته الموظفون ، أو العمال ، الذين يمثـــلون قاعدة الهرم التنظيمى . وبعبـــارة أخرى اذا قسمنا المستويات الاداريـــة الى ثلاثة ، نجـــد أنهـــا الادارة العليـــا ، والادارة الوســـطى ، والادارة التنفيذية أو المباشرة . وهـــذا المستوى الثالث هـــو الذى يوجـــد فيـــه المشرفون . وقد ينقسم هـــذا المستوى بدوره الى اثنين ، فيكون هنـــاك مشرفون وتحت رئاستهم ملاحظون أو رؤساء مجموعات عمل يشرفون عـــلى عمال آخرين .

وقد تنظر الادارة العليـــا الى المشرفين أو ملاحظى العمال على أنهـــم جزء من الجهاز الادارى ، أو قد لا تعتبرهم كذلك . كما أن المشرفين أيضـــا قـــد يعدون أنفسهم ضمن أعضاء الادارة ، أو قـــد لا يظنون كذلك . وقد ذكر بعضهم فى أحـــد البحوث انهم لا يشعرون بأنهم جزء من الادارة . لان الاخيرة لا تجيـــد الاتصال بهم ، وأنهم لا يمتلكون السلطة الكافية المتعلقـــة بالاقسام التى يشرفون عليها (٤) .

ويعرض ديفز خمسة أوجه للمشرفين (٥) تعكس اختـــلاف وجهـــات

Mc Graw - Hill, 1984) , P. 14 .

(4) B. Boyd, **Management Minded Supervision,** 3d ed . (New York

(5) K. Davis, **Human Relations At Work** (New York : Mc Graw - Hill, 1981) P. 141 - 144.

النظر حولهم . فالمشرف فى وجهـــة النظر الاولى يعتبر « الرجل المهم » . وذلك لانه كان يقوم — فى الممارسات التقليدية — بعدة وظائف حيوية . مثـــل تعيين العمال وتخطيط العمل ومراقبته ، واتخاذ القرارات فى هـــذه المجالات ، وتمثيل العمال للادارة وتمثيل هـــذه لاولئـــك ... وباختصار كان المشرف بمثابة المحور الذى تدور عليـــه عجلة العمل . وأما وجهة النظر الثانيـــة فهى أن المشرف هـــو الرجل الذى يقع فى الوسط ، أى بين الادارة مـــن ناحيـــة والعاملين من ناحية أخرى . وهـــو لذلك يواجـــه ضغوطا من الطرفين . فبينما تتوقع منه الادارة توقعـــات تنحصر كلها فى النواحى الفنية والانتاجية ، تتجه توقعات العاملين منه الى الجوانب النفسية — المشاعر والاحاسيس (٦) التى تعبر عن افكارهم ومتاعبهم ووجهـــات نظرهم . وقـــد تتناقض هـــذه التوقعات فيما بينها للدرجة التى توقع المشرفين فى حيرة وغموض فيصـــابون باحباط . ولذلك فان برامج تدريب المشرفين تولى اهتماما كبيرا لمساعـــدة المشرف عـــلى رؤية جوانب التناقض بين التوقعات المختلفة وطرق التوفيـــق بينهـــا .

وتجيء وجهة النظر الثالثة وهى المشرف الحدى ، لتعبر عن شـــخص لا ينتمى الى الادارة ولا ينتسب الى العاملين . فبينما تحظى الادارة العليـــا بتأييـــد المديرين والخبراء والمساهمين ، ويتمتع العمال بمؤازرة النقابة والتنظيم غـــير الرسمى (٧) ، يقف المشرف وحـــده على الخط الحدى دون مناصرة . فهو ليس عاملا فيكون ضمن فريق العمال ، ولا هو عضو تعترف بـــه الادارة

(6) L. Sayles, and G. Strauss, **Managing Human Resources** (Engle Wood Cliffs : Prentice - Hall, 1977) , P. 435.

(7) Davis, **Op. Cit.,** P. 143.

ضمن الفريق الاداري . وأما الوجه الرابع للمشرف فهو أنه عامل ، يقـــع فى صف العمال . وذلك لان دوره يقتصر على التنفيذ . أذ لا يتمتـــع بســـلطات معينة ولا يتخـــذ قرارات . وهو يؤدى عملا انتاجيا شأنه فى ذلك شأن بقية العاملين . وأخيرا فان وجهة النظر الخامسة تبتعد عن فكرة الرجـــل المهـــم أو الاساسى . كما أنها لا تعتبر المشرف شـــخصا حديا ، لانه جزء من الانشطة الجارية يشارك فيها بنصيب ملحوظ . ولكنها تنظر اليه باعتباره اختصاصيا أو خبيرا سلوكيا (٨) . وذلك لانه يتعامل مع العنصر الانسانى فى الانتاج ، ويواجه المشكلات الانتاجيـــة التى تتطلب وعيـــا كبيرا وفهما عميقا للجوانب السلوكيـــة .

ونحن نميل الى اعتبار الاشراف نشـــاطا يمارس على عدة مســـتويات تنظيمية ، وان كان هذا أمرا يختلف من منظمة لاخرى . ولكن لاغراض بحثنـــا سنقصر مفهوم الاشراف على الخط الاول . فالشخص الذى يرأس مجموعـــة من الموظفين — الفنيين أو الكتابيين — والعمال — عمال الانتاج أو الخدمات — هو مشرف ، وقد توجد مسميات أخرى لمثل هذا الشخص عـــلى هـــذا المستوى التنظيمى ، وخاصة فى حال الاشراف على عمال الانتـــاج ، مثـــل ملاحظ ، ومراقب عمال ، ورئيس وردية . أما الافـــراد الذين يوجـــدون فى مستويات أعـــلى فهم مديرون (الادارة الوســـطى) ومديـــرون عـــامون (الادارة العليـــا) . وهم يشرفون على أشخاص يشغلون مناصب اداريـــة أو اشرافية أخرى ، مثـــل رؤساء الاقسام أو المديرين أو المراقبين أو رؤساء الفروع .

---

(8) I did., P. 144.

ونعرف الاشراف اذن بأنه ممارسة العملية الادارية على الخط الاول فى التنظيم،والعملية الادارية هى تلك العملية الاجتماعية المستمرة التى تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول الى هدف محدد (٥) . والخط الاول للتنظيم هــو أدنى مستوى ادارى ، ويوجد تحته العاملون الذين يمثلون قاعدة الهرم التنظيمى .

ويكون المشرف تبعــا لذلك هــو ذلك الشخص الذى يقوم بالعمليــة الادارية على المستوى التنظيمى الاول ، ويتحمل مسئولية أداء الافراد الذين يعملون تحت اشرافه للوصول الى نتائج محددة ، تسهم بدورهــا فى تحقيــق الاهداف الكلية للمنظمة . وبهــذا يكون المشرف جزءا حيويا مــن الجهــاز الادارى ، وعضوا هاما فى فريق الادارة (٩) الذى يتكامل اعضاؤه لتحقيقــه الاهداف المحددة . أو هو الرابطة أو حلقة الوصل بين الادارة مــن جهــة والقاعدة العريضة للعاملين من جهة أخرى (١٠) . فهو من هــذه الزاويــة الرجل الذى يقع فى منطقة الوسط ، أو هو ممثل الادارة بالنسبة للعاملين ويمثل هؤلاء فى مواجهة الادارة . وهــو الذى ينقــل خطط الادارة — مــع العمال ومن خلالهم — الى حيز التنفيذ ، ويتحمل نصيبه من برنامج العمــل الذى تعده الادارة وتقرر حــدا زمنيا لانجازه . وهــو كذلك الذى يتفهــم وجهات نظر العاملين ، ويترجم رغباتهم وينقلها الى الادارة . الامــر الذى

---

(٥) على محمد عبــد الوهاب ، **مقدمة فى الادارة** ، الــرياض : معهــد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ١٣ .

(9) R. Ful mer, and S. Franklin, **Supervision : Principles of Professional Management** 2d ed . (New York : Macmillan, 1982) , P. 6.

(10) F. Luthans, and M. Martinko, **The Practice of Supervision and Management** (Tokyo : Kosaido Printing Co., 1979) , P. 14 .

يحتم المسام المشرف بالابعاد الفنية للعمل ، والجوانب السلوكيــة ، بالاضافة الى الظروف البيئية والاجتماعية الاخرى . فهو ليس اذن خبـيرا سلوكيـا فقط ، ولكنه شخص يعى كافة الظروف المحيطة به والمؤثرة عليـه وعـلى العاملين معه ونواحى التفاعل — الايجابى والسلبى — بين هـذه الظروف .

مسئوليات المشرف

يقوم المشرف بمجموعة متنوعة ومتداخلة من الانشــطة والاعبـاء التى يتطلبها أداؤه لدوره الحيوى ، باعتباره طرفا هاما فى الجهــاز الادارى وحلقة وصــل بين الادارة والعاملين . وفيما يلى بيان بأهم هــذه الاعباء . وهى ليست مرتبة حسب درجة الاهمية أو الصعوبة أو الكثافة أو الانتشـار أو الوقت المستغرق فيها . فذلك أمر يختلف من مشرف الى مشرف آخـر ، ومن منظمة لاخرى ، ومن فترة زمنية الى فترة زمنية أخرى . فوظيفة الامـن مثلا وهى سلامة ظروف العمل والتأكد من توفر الادوات اللازمة للامــن والمسام العامل بكيفية استخدامها واستيعابه لاجراءاتها ، تحتل جانبـا كبـيرا مــن أعباء المشرف الذى يعمل فى منظمة صناعية تشكل فيها ظروف العمل أهميــة كبيرة ويسبب الاهمال فيهـا خطرا على صحة العامل وأدائه . كمـا انهـا تصبح فى أوقات ضغط العمل أكثر أهمية منهـا فى الاوقات العادية . ونشــاط التدريــب كذلك تجده يمثــل جانبـا هــاما من أعبــاء المشرف فى منظمــة معينة ، ولا يشغل سوى جزء صغير من وقت مشرف آخــر فى منظمة أخرى . وهكذا فى بقيــة الانشطة والاعبــاء .

(١) الانتــاج

وهــذه هى الوظيفة الرئيسية لكل مشرف فى كل موقع . فهو مسئول عن تحقيق مخرجات معينة ، قــد تكون سلعة أو خدمة ، بمواصفات معينــة ، كمية ونوعيــة فى زمن محدد . وذلك بتشغيل الامكانات والموارد المتاحة له ، وتوجيه العاملين تحت اشرافه لاتمام المخرجات المطلوبة . ويعتبر تحســين الانتاج كما ونوعا وتطويره وزيادة الانتاجية ، سواء أكان ذلك فى صــورة توفير فى الجهد أو ضغط فى النفقات أو اختصار فى الوقت المستغرق فى الانتاج أو تطوير فى طرق العمل ... من ضمن الانشطة التى يشترك المشرف فيهــا بنصيب لا بأس بــه . وهــذا ما تؤكده الاتجاهــات الحديثة مثــل الادارة بالاهــداف كما نوضــح فى الفصل الرابع حيث يكون التطوير والتحســين محور اهتمام الادارة والعاملين .

(٢) توزيــع العمل

وهو أن يسند المشرف العمل الى الافراد الذين يعملون تحت اشرافه . فهو يقسم جزئيات العمل عليهم ، ويختــار أنسب الافراد لاداء الاعمــال المطلوبة . وهــذا أمر يقتضى المــام المشرف بقدرات العــاملين معــه ، واستعدادهم ودوافعهم ورغبتهم فى العمل والوقت المتــاح لديهــم (١١) . وذلك حتى يعطى العمل المناسب للشخص المناسب ، فيضــمن أداءه لــه بالشكل المطلوب .

(11) Gillespie , **Op. Cit., P. 12**

(٣) التـــدريب

ويصاحب توزيع العمل على الافراد تدريبهم لادائه للحصـــول عـــلى افضل النتائج الممكنة . ويشمل التدريب جوانب كثيرة . فهو ليس فقط اعداد العاملين للانتاج أو ارشادهم لاكفــأ الطرق لادائه وأنسب العــدد والادوات لانتاجه . ولكنه يشمل أيضا اعداد الفــرد وتهيئته ذهنيا ونفسيا . فيتولى المشرف شرح الهدف من العمل وأهميته وضرورة انجازه حسب المستويـــات المقررة . ويحاول استثارة حماسه ورغبتـــه فى اتمامه واستعداده للتعاون مع زملائه لاكماله . بالاضافة الى تنمية الاتجاهات الايجابية عنـــد العامل (١٢) مثل الاخلاص فى الاداء وجـــودة المنتج وتخفيض التكاليف . وهـــذا يتطلب ان يكون المشرف على قدر كبـــير من المهارة الفنية والمعـــلومات اللازمـــة لذلك .

(٤) التنســـيق

وهنا يقوم المشرف بربط مجهوداته مـــع مجهودات المشرفين والرؤســـاء فى الاقسام الاخرى والعمل على اتساق انشطة هـــذه الاقســـام مع قسمه . وهو لذلك يتبادل المعلومات (١٣) مع زملائـــه ، ويبحث معهـــم المشـــكلات المشتركة وطرق علاجها ، ويحضر الاجتماعات المخصصة لذلك . ويتأكد مـــن تكامل الانشطة التى يؤديها الأفراد الذين يعملون تحت اشرافه مع أنشـــطة الافراد الآخرين وتوجهها جميعا نحو الهدف المطلوب .

---

(12) Boyd, **Op. Cit., P. 18.**

(13) Dubrin, **Op. Cit., P. 16 .**

(٥) الطرق والاساليب

وتقع على عاتق المشرف مسئولية البحث عن أنسب الطرق والاساليب لاداء العمل ، وأسهل هذه الطرق وأكثرها جدوى وأقلها تكاليف وأفضلها من حيث الحصول على النتائج المطلوبة بالجودة والمواصفات المحددة . هذا بالاضافة الى أن المشرف الناجح هو الذى يحفز مرءوسيه ويشجعهم (١٤) على تحسين طرق العمل وتقديم الاقتراحات الملائمة بشأنها .

(٦) تقويم الاداء

ومن الاعباء الهامة التى يقوم بها المشرف ، والتى تتطلب منه قدرا كبيرا من اليقظة والامانة واستقامة الضمير ، فضلا عن المهارة الفنية والادارية ، تقويم أداء المرءوسين . ويتضمن ذلك قياس نتائج أعمالهم ، والحكم على جودتها وصلاحيتها . وكذلك تقويم خصائص أخرى شخصية للعاملين مثل سلوكهم فى العمل ، واتجاهاتهم وعلاقاتهم ، ودرجات تعاونهم واستعدادهم للعطاء ، وقدراتهم الابتكارية ... الامر الذى تترتب عليه بضع نتائج مثل ترقية المرءوس أو نقله أو منحه مكافأة أو حافزا أو — من ناحية أخرى — عقابه . ولكى يؤدى المشرف مهمته هذه الصعبة يجب أن يكون مدربا لذلك تدريبا جيدا ، ملما بأساليب تقويم الاداء ، متيقظا للعامل مصاحبا له أثناء تأديته لواجباته مشاهدا لعمله عن قرب ، ممهدا ذهنيا ونفسيا لعملية التقويم ، قادرا على تحرى الدقة والموضوعية واستبعاد الاهواء والتحيزات الشخصية .

---

(14) Boyd, **Op.Cit,** P. 18 .

(٧) الاتصـــال

يعتبر الاتصال احد الانشطة الرئيسية التى يمارسها المشرف . وربما يقضى المشرف اكـثر من ثلاثة ارباع وقته فى الاتصال ، بمرءوسيه وزملائـه ورؤسائه . فهو يقوم بتوجيه العاملين تحت اشرافه ، وارشادهم وشرح خطط الادارة اليهم ، والانصات لمشكلاتهم والتعرف على اتجاهاتهم والاجابة عـن أسئلتهم . ويقـدم للادارة اقتراحاته عن تحسـين ظروف العمل أو أدواته أو أساليبه أو مستنداته . وهـو لذلك يحضر المقابلات والاجتماعات ومختلف اللقاءات ، والتى عن طريقها يتم تبادل الافكار ووجهات النظر . لذلك فـان برامج تدريبية متنوعة تهتم بتدريب المشرفين فى مجال الاتصـال ، حتى تنمى فيه هـذه المهارة الهامة التى تنعكس فائدتها عليه شخصيا وعـلى العمـل والعاملين والادارة كذلك .

(٨) التحفـيز

وهنا يتولى المشرف مسئولية دفع الافراد الذين يعملون فى قسـمه الى الاداء الممتاز . وسبيله فى هذا دراسة دوافعهم ، والعوامل التى تشترك فى تكوين هذه الدوافع والتأثير عليها . ثم انتقاء الحوافز الملائمة التى تقدم الاشباع الكافى للدوافع والحاجات التى يريد العاملون اشباعها . ولكى تكون لهذه الحوافز فعاليتها يجب ان تكون مزيجا متناسقا من عدة انواع ، ماديـة ومعنوية ، فردية وجماعية (١٥) . كما يجب توزيع هـذه الحوافز توزيعـا

---

(١٥) على محمد عبد الوهاب ، **الحوافز فى الملكة ..** ، مرجـع سبق ذكـره .

واعيا ، بمعنى أن يتناسب الحافز مع مستوى أداء الفرد (١٦) . وبذلك يتحمس العاملون ويقبلون على مزيد من الانتاج وتحسين الاداء . هذا بالاضافة الى التوزيع العادل ، الذى يضمن حصول الافراد المتساويين على حوافز واحدة أو متشابهة .

(٩) الروح المعنوية

لا يعد المشرف مسئولا عن الانتاج فحسب ، ولكنه أيضا مسئول — وبنفس الدرجة من الاهمية — عن رضا العاملين . وهذا هو ما يجعل مهمة المشرف صعبة . اذ أن هذين العنصرين — الرضا والانتاجية — ليسا بالضرورة متلازمين ، أو أنهما يتوفران بدرجات متساوية ، أو يتأثران بنفس العوامل والظروف ، أو يتأثران بالظروف المختلفة بنفس المقدار . لذلك فان على المشرف مسئولية التعرف على الروح المعنوية للعاملين ، وأن يتنبه للدوافع التى يطمعون فى اشباعها — كما قلنا الآن . ويتعرف على رغباتهم واتجاهاتهم ، ويدرس العوامل التى تؤثر على الروح المعنوية ارتفاعا وانخفاضا — حتى ينمى الاولى ويعالج الاخيرة ، ويحافظ على مستوى عال من حماس هؤلاء العاملين لعملهم (١٧) . وخاصة وأن العاملين اليوم — كما أشرنا فى الفصل الاول — يتنوعون فى تعليمهم ودوافعهم ومستويات طموحهم والعوامل التى تثير سخطهم وتلك التى تسبب رضاهم .

---

(16) J. Schermerhorn, Jr. , J. Hunt , and R. Osborn, **Managing Organizational Behavior** (New York : Wiley, 1982) . P. 55 .

(17) Boyd, **Op. Cit.,** P. 17 .

(١٠) التكاليف

قلنا ان الكفاءة تقتضى الاستغلال الاقتصـــادى الامثل للموارد المتاحة . ولمـــا كان المشرف مسئولا عــن توظيف هــذه الموارد واستخدامهـــا فى أداء الاعمال المطلوبة للوصول الى الهدف المحدد ، فان جزءا هـــاما من هـــذه المسئولية فى ترشيد هذا الاستخدام وخفض التكاليف ، سواء اكان المشرف يعمل فى منظمة تهدف الى تحقيق الارباح ، أو المنظمات الاخرى الاجتماعيـــة والخيرية التى لا تهدف الى الربح (١٨) ففى الاولى يعد تكبير الارباح وتقليـــل التكاليف من الاهداف الهامة التى يجب أن يسعى اليها كافة الافراد العاملين فى المنظمة . فلا شك أن زيادة الارباح وخفض التكاليف يمكن المنظمة من التطوير والتوسع والانطلاق الى مجالات جديدة مما يمكنها من خدمة المجتمع الذى توجد فيه بشكل افضل . وفى حال المنظمات الاخرى التى لا تهدف الى الربح ، يعد تخفيض النفقات أمرا بالغ الاهميـــة . حيث يجب ترشيد استخدام المـــوارد المتاحة والانتفاع بكل طاقتها لتحقيق الاهداف — غير الربحية — المطلوبة .

(١١) الامـــن

ويدخل ضمن مسئولية المشرف التأكد من أن ظروف العمل التى يؤدى فيها العاملون واجباتهم ويمارسون أنشطتهم ، تتوفر فيها المقومات الاساسية للسلامة والامن . وتتضمن هـــذه المسئولية دراسة العمل جيـــدا وظروف ادائه ، والتعرف على الاحتياطيات الامنية الواجبـــة ، والالمـــام بالاســـاليب والادوات اللازمة للوقاية من الحوادث والاصابات وأمراض المهنـــة . والتعرف على المتطلبات التى تشترطها الحكومة والنقابة والجهـــات ذات العـــلاقة .

---

(18)—Ibid., P. 17.

هـــذا بالاضافة الى توعيـــة العاملين بالامن واجراءاته وأدواته . وتوجيههم اليهـــا وتدريبهم عليها والتأكد من فهمهم لها واتباعهم للاسلوب السليم الذى يكفل لهم الدرجـــة المطلوبة من الامان . ثم دراسة نتائج هـــذه الاجـــراءات والادوات ، واقتراح اللازم بشأنها من تحسين أو تطوير أو تغيير . وتوجـــد بالمنظمات الصناعية الكبرى ادارات متخصصـــة فى الامن والسلامة المهنية ، تتولى وضـــع الخطط والسياسات الامنية اللازمة . وتستأنس فى ذلك بآراء المشرفين ، وتتعاون معهم — كل فى قسمه أو مجموعة العمل التى يرأسها — فى تطبيق هذه السياسات وتقويم فعاليتها .

(١٢) الانضـــباط

وهنا يراعى المشرف التزام الافراد بالقواعد التى تسنها ادارة المنظمة سواء أكان ذلك بالنسبة للانتاج أو العلاقات أو السلوك الشـــخصى . مثل الالتزام بمعدلات التشغيل الموضوعة ، واتباع اجراءات العمل ، ومواعيـــد الحضور والانصراف ، واجراءات الامن ، والقواعـــد الخاصـــة بفـــترات الراحة ، والتدخين ، والنظافة ، واستخدام المرافق المتاحـــة ، واجـــراءات التظلم والشكاوى ونظم المقترحات ... الخ . ويعـــالج المشرف مخالفـــة التعليمات أو القواعد أو الاجراءات ، طبقا للخطوات التى تحددها الادارة ، من أدناها وهـــو التوجيه الى أقصاها وهو الايقاف أو الفصل ، ومـــا بينهما من درجات متصاعدة مثـــل اللوم والانذار والحسم من المرتب وايقاف الترقية . وذلك حسب نوع السلوك المخالف ومدى جسامة الخطأ ونوع النتائج المترتبة عليـــه . ويرجع المشرف فى ذلك الى الادارة المختصة ليسترشد برأيهـــا ، مثـــل ادارة شئون العاملين أو الادارة القانونية ، كما أنه أيضـــا يستشير رئيسه المباشر — مدير الادارة التى يعمل فيها .

وعندما يمارس المشرف أعباءه هــذه المتنوعة ، فانه يواجه توقعات كثيرة من مصادر مختلفة . ذلك لانه يتعامل مع مرعوسيه ورؤسائه وزملائه . ولكل من هــؤلاء الناس توقعات او مطالب ينتظرون منــه الاستجابة لها . كذلك فان للنقابة ايضـــا توقعات وضغوطا . وقـــد تتناقض هذه التوقعـــات كما ذكرنا مبكرا . والامر يتطلب من المشرف دراسة واعية لكل ما يتوقع منه ، والبحث عن انسب الطرق لمقابلة مطالب الآخرين ، والتعرف على الجوانب التى يحدث فيها تناقض أو اختلاف وسبل التوفيق بينها . وفيما يلى عـــرض لبعض الاعباء التى يتحملها المشرف لمقابلة توقعات الفئات المختلفة المتعاملة معـــه .

(١) المرءوسون

يتطلع المرءوســـون الى ان يـــكون رئيســـهم قائـــدا ماهـــرا يجيـــد توجيههم وارشادهم وتدريبهم ، والتنسيق بين مجهوداتهم ، وامدادهم بالمعلومات التى يطلبونها . وينشر مناخا من الثقة والحب بينهم . ويتفهم دوافعهم ويتعرف على اتجاهاتهم . ويبحث مشكلاتهم ويدرس اقتراحاتهم وينفذ الجيد منهـــا . ويتعرف على قدراتهم ومهاراتهم لتوجيههم للعمل الملائم لهم . ويتأكـــد من وجود الادوات والخامات اللازمة للعمل . ويظهر لهم القدوة السليمة والمثل الطيب فى الحماس والاخلاص والحرص على مصلحة العمل ومصالحهم أيضا . وباختصار فانهم يتوقعون منـــه أن يكون صديقا لهم ، عضوا منهم ، مدافعا عنهم ، مؤيدا لقضاياهم ، ناقلا لوجهات نظرهم ، متحدثا باسمهم فى مواجهة الادارة .

٢ ـــ الرؤســـاء

ويتوقع هؤلاء من المشرفين الفهم الواضح لاهداف المنظمة ـــ الرئيسية

والفرعية ، والاهداف المشتقة للادارات التى يعملون فيها . وتقبل المسئوليات الملقـــاة عليهم ، ومعرفة ابعاد الادوار التى يؤدونها والنتائج المتوقعة .. منهم والمهارات التى يجب أن يحوزوها والتدريب الذى يجب أن يتلقوه لاكتسابها . والتعاون مع الرؤساء ـــ كل حسب اختصاصه ، مثل مدير الانتاج ومدير الافراد ومدير التخطيط فى بحث المشكلات وعلاجها ودراسة التغيير والتطوير الممكن فى طرق العمل وأدواته ومقاييسه ، وفى اداء العاملين وعلاقاتهم ودرجات توافقهم . وتمثيل الرؤساء للمرءوسين ، بعدالة وموضوعية ، وشرح وجهات نظر الادارة وفلسفتها وخططها وتوقعاتها للعاملين ، ونقل أفكار هؤلاء واتجاهاتهم الى الادارة بالامانة والموضوعية الواجبة .

٣ ـــ الزمـــــلاء

يتوقع الزملاء الذين يوجدون على مستوى تنظيمى واحد ، أن يســـود بينهم جـــو التعاون والتفاهم والترابط والاتصال الجيد المستمر . ومن ثـــم فان المشرف يهمه التعرف على أهداف الاقسام الاخرى التى يراسها زملاؤه المشرفون الآخرون . والالتقاء بهم فى اجتماعات أولجـــان أو فرق عمل ، أو بصفة غـــير رسمية ، للتنسيق معهم والعمل على تكامل جهودهم حتى تتحقق الاهداف التى تسعى اليها اقسامهم ، وتبادل الآراء والافكار حول المشكلات التى يصادفونها والحلول التى يتبعونها ونتائج هذه الحلول ، واســـتعراض النواحى التى يمكن فيها ادخال التطوير والتحسين ، والمداخل اللازمة لتطبيقه وبحث المزايـــا التى يمكن تحقيقها من التطوير والصـــعوبات التى يمـــكن أن تواجهه وطرق التغلب عليها .

٤ — الادارة العليـــا

تنتظر الادارة العليا من المشرف الالتزام بالاهداف ، واتباع الخطوات الموضحة فى الخطة الموضوعة لتحقيق هذه الاهداف . وفهم الوظيفة الكليـــة للمنظمة ودور القسم الذى يرأسه والمساهمة التى يقدمها فى هذه الوظيفـــة الكلية . والالتزام بسياسات المنظمة ولوائحها وقراراتها . وفهم وجهات نظر الادارة العليا ونقلها للعاملين وتمثيلها لهم . هذا بالاضافة الى الاداء المتميز والانتاجية العالية للقسم الذى يشرف عليه .

٥ — النقـــابة

وهنـــا يقع على عاتق المشرف عبء التعرف على أبعاد العلاقة بين النقابة والمنظمة . وفهم المطالب أو الاشتراطات التى تضعها النقابة فيما يتعلق بحقوق العمال وظروف العمل وبرامج التدريب المهنى واجراءات السلامة المهنية ورفـــع الكفاية الانتاجية للافراد . وتقدير الدور الذى يقوم به ممثلو النقابة ، والتعاون معهم فى تبادل المعلومات والآراء وبحث المشكلات العمالية التى تستوجب الحل المشترك بين المنظمة والنقابة ومعالجة الشكاوى والتظلمات والالـــتزام بتطبيق القرارات المتفق عليها .

المشـــكلات الاشرافيـــة

لا شك أن الدور الذى يلعبه المشرف والمسئوليات التى يتحملها والتوقعات التى يعدها لـــه الافـــراد الآخرون المتعاملون معه — كما أوضحنا الآن — كل هذا يجعل المشرف يواجه عددا من المشكلات تتفاوت ودرجاتها بين الســـهولة والتعقيد . فمن ســـوء تفاهم بسيط بين اثنين من العاملين ، الى نزاع حول

الكيفية التى يتم بها العمل ، الى غياب أحد العمال أو تأخره ، وعدم رضا بعض الافراد عن أوضاعهم الوظيفية ، وتعطل احدى الآلات ، وارتفاع تكاليف منتج معين ، وانخفاض الانتاجية ، واصابة أحد العمال فى حادث عمل ، وعدم اطاعة عامل للاوامر ، واهمال آخر للتوجيهات ، وتجاهل ثالث لقواعد الامن الصناعى ، ووجود وحدات معيبة فى المنتج النهائى ، وتأخير فى تسليم المنتج المطلوب فى الموعد المحدد ....

ولا نستطيع ان نحصى المشكلات اليومية التى يواجهها المشرفون ، والتى تختلف من منظمة لاخرى ، حسب أهداف المنظمات وطبيعة أنشطتها ومواقعها وأنواع العاملين فيها وامكاناتها وظروف العمل بها : الى غير ذلك من العوامل ذات العلاقة . ولكننا نورد فيما يلى تصنيفا لهذه المشكلات ، فنقسمها الى فنية ، وتنظيمية وادارية ، وانسانية ، واجتماعية وبيئية . مع الاخذ فى الاعتبار أن هذه المشكلات متداخلة بمعنى أن احدى المشكلات فى مجموعة من هذه المجموعات ، تؤثر فى مشكلة أخرى فى نفس المجموعة أو غيرها ، وتتأثر بها ، وتتفاعلان بشكل قد يزيد حدتهما أو يعوق حل احداهما أو حلهما معا أو يولد مشكلة ثالثة . فمثلا قد يواجه المشرف مشكلة نزاع بين اثنين من العمال حول أداء جزئية معينة من أجزاء العمل (مشكلة فنية) وتتدخل فى هذا النزاع عوامل شخصية نفسية (مشكلة انسانية) كالغيرة أو الحسد أو غيرها . وربما يزيد الامر سوءا أن العمل الذى يعرض عنه العاملان يتميز بالخطورة أو احتمال حدوث اصابات أو أمراض مهنية (مشكلة فنية) وأن أدوات الامن المتوفرة لدرء هذه الخطورة ، متقادمة أو متهالكة بحيث يخاف العمال من استخدامها (مشكلة ادارية) . كما قد يواجه المشرف مشكلة لا يكون له دخل فيها أو سيطرة عليها ولا يستطيع وحده أن يحلها . فقد يطالبه عامل بمزيد

من الحوافز المادية (مشكلة انسانية) وهذا العامل مرتفع الانتاجية ويستحق فعلا مزيدا من هذه الحوافز . غير أن نظام الحوافز بالمنظمة لا يسمح بذلك (مشكلة ادارية) . ومن جهة أخرى ترتفع تكاليف المعيشة ويستحكم الغلاء (مشكلة اجتماعية بيئية) بحيث يجعل حاجة العامل للحوافز أشد الحاجا . وقد يرى المشرف تعويض ذلك عن طريق الحوافز المعنوية ، التى قد يرضى بها العامل أو يرفضها أو يستنكرها أو حتى يقاومها فى بعض الاحيان فتهبط معنوياته (مشكلة انسانية) . وقد يتدرج الامر الى اهمال العامل لواجباته أو فتور همته فتنخفض انتاجيته (مشكلة فنية) .

ولذلك فان تضافر كافة الجهود من جانب الاشخاص المعنيين — المشرف المباشر ورئيسه ومدير الافراد والاستشاريين ورجال النقابة — فى حل مثل هذه المشكلات ، والتى تتنوع وتتفاوت بحيث تختلف طرق ومداخل علاجها . فمنها ما يعالجه قانون أو لائحة . ومنها ما تتكفل به الامكانات المادية المتاحة . ومنها ما يتطلب علاجا نفسيا متخصصا . وبعضها يحل عن طريق العلاقات غير الرسمية — الشخصية والاجتماعية . ولكنها جميعا تتطلب من المشرف بضع مهارات نعرض لها بعد أن نسرد تصنيفا للمشكلات التى يتوقع المشرف أن يواجهها — على درجات متفاوتة من الحدة والسهولة ، والبساطة والتعقيد ، وفى أوقات مختلفة أثناء ممارسته لوظيفته .

(١) المشكلات الفنية

وهى تلك المشكلات ذات الطبيعة الفنية التى تتعلق بالانتاج وطرقه

وأساليبه ، وكمية المنتج ومواصفاته ، والخامـات والآلات والاجهـزة التى تسـتخدم فى انتاجه ، وتصميم المصـنع وتـرتيب الآلات ووسـائل النقـل الداخلى ، واجراءات الامن وأدواته ... وكل ما يتعلق بالعمليـة الانتاجية ، سواء أكانت المحصلة النهائية سلعا أو خدمات . ومـن الامثـلة عـلى المشـكلات التى يصـادفها المشرف فى هـذا المجال ، الفاقـد فى الخـامات ، والعطل فى الآلات ، وحـدوث اختناقات فى بعض مراحـل الإنتاج ، وتأخر ورود المـواد الخام من المخازن ، وارتفاع التكاليف ، ووجود عيوب فى المنتـج الاخير ، وحدوث اصابات عمـل ، وتقـادم العدد والادوات المسـتخدمة فى الانتـاج أو أدوات الامـن الصـناعى ، ومشكلات التطوير أو التغـيير التكنولوجى ، والموائمة المهنية للعمال مع التغيرات التى يجـرى تطبيقهـا أو يخطط لادخالها فى المستقبل .

(٢) المشـكلات الانسانية

وتوجد هـذه المشكلات فى الجوانب النفسية والسلوكية والعلاقات بين العاملين . فنقص الرضا عنـد العاملين مثال لهـذا النوع بين المشـكلات . وانخفاض الروح المعنوية . وعدم توافق التنظيم غير الرسمى مع التنظيـم الرسمى . وشكاوى العاملين وتظلماتهم . والغياب والتأخير وعدم الانتظام أثناء ساعات العمل الرسمى . والمنازعات بين الافراد وبعضهم . وارتفاع معـدل دوران العمـل . والمشـكلات النفسية مثل عـدم التوافق المهنى . وعدم القـدرة على التكيف مـع الظروف المحيطة . وعدم القدرة على اقامة علاقات منسجمة مع الآخرين . وضعف الهمم وانخفـاض الدافعيـة وتدنى مستويات الطموح . وقـد تكون هـذه المشكلات ناتجة عن مجموعات مـن

الاسباب الفنية والبيئية وغيرها . كما أن آثارها لا تنعكس فقط على الصحة العقلية والاستقرار النفسى للعامل ، ولكنها تمتد لتشمل الاداء والانتاجية أيضا .

(٣) المشكلات التنظيمية والادارية

وهى تلك المشكلات الخاصة بعلاقات الادارات والاقسام والافراد . والتى تظهر عند التنسيق بين أهداف الادارات والاقسام ، وتوزيع اختصاصاتها ، وتكامل عملياتها وامكانياتها ، وتبادل المعلومات بينها . وكذلك المشكلات التى تتضمنها الانشطة المتخصصة لادارة الافراد مثل الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية وتقويم الاداء والحوافز ، ونظم الشكاوى والمقترحات ، واجراءات الانضباط والتأديب ، وقواعد التعامل مع النقابة .

(٤) المشكلات البيئية

وتحدث هذه المشكلات فى البيئة المحيطة بالمنظمة ، ولا تمس عمل المشرف مباشرة ، ولكنها تؤثر عليه بدرجة او بأخرى . ومثال ذلك المشكلات التى تتعلق بالقيم والقواعد السلوكية . والتغيرات التى تحدث فى المجتمع — فى علاقات الناس ، واهتماماتهم وهواياتهم ، وأساليب قضاء وقت الفراغ ، وانماط الاستهلاك ، وتكاليف المعيشة وانواع السلع والخدمات المتاحة . وبالاضافة الى ذلك المشكلات البيئية الاخرى مثل تلوث الهواء أو تلوث المياه والصحة العامة والمناخ السائد .

مهـــارات المشرف

ولكى يؤدى المشرف دوره كما يجب ، ويحقق الاهــداف المتوقعة منه ، ويواجه المشكلات التى تحدث فى العمل ويعالجها العلاج السليم ، فعليــه أن يحوز مجموعة من المهارات نقسمها الى أربع مهــارات متداخلة تتفاعــل سويا وتعزز بعضها بعضا ، بمعنى أن واحدة منها تسهم فى تعميق الاخــرى ، كما أنها تصقل وتكتمل بها . والطريق الى اكتساب هــذه المهارات واسعة ومفتوحة ومتعددة الاتجاهات . فمن التعليم الرسمى المنظم — مثــل مناهج الادارة والاشراف وادارة الافراد ، الى التدريب المبنى على تحــديد دقيــق للاحتياجات التدريبية للمشرفين ، فهناك برامج الاشراف ، وتنمية المهــارات الاشرافية ، والعــلاقات الانسانية ، والادارة بالاهــداف ، وتقــويم الاداء ، والمدخل السلوكى للوظيفة الاشرافية ، الى غــير ذلك من البرامج التى تهدف الى تنمية جوانب معينة فى العملية الاشرافية . والى جانب مناهج التعليم وبرامج التدريب ، فان التجربة اليومية وممارسة المهام المتنوعة للوظيفة الاشرافية ، تعمق خبرة المشرف وتصقلها ، فيكتســب الحنكة اللازمــة للقيــام بأعبائه بالدرجــة الواجبة من الكفاءة والفعاليــة . وأخيرا فــان التطــوير التنظيمى — والذى يهــدف الى تطــوير الافــراد والجماعات ويعمل على تنمية قدراتهم على حــل المشكلات ومواجهة الصراعات وتحسين الاداء وزيادة الانتاجية — يسهم كذلك الى حــد كبير فى تعميق مهارات المشرف وزملائه المشرفين الآخرين . وفيما يلى بيــان بالمهارات التى تقوم المشرف لكى يؤدى دوره بالنجاح المطلوب .

١ — المهارة الفنيــة

وتعد هــذه المهارة على جانب كبير من الاهمية بالنسبة للمشرف ومــن فى حكمه مثل ملاحظ العمال او رئيس مجموعة عمل . أمــا فى المســتويات

الادارية الاعلى (عند المديرين والمديرين العامين) فانها لا تصبح علـى نفس الدرجة من الاهمية . وذلك لان المشرف يقـع علـى الخط التنظيمى الاول ، ويشرف مباشرة على عمال أو موظفين يؤدون الاعمال اللازمة لتحقيق الاهداف المحددة . ومن ثم فان واجبه أن يكون على وعى تام بأهداف العمل ، والمـام واف بطبيعة العمل ، ودورته ، وحجمه ومواصفاته ، وأدواته وطرق انجازه ، ومعايير قياسه ، والصعوبات التى تكتنفه ، واختصاصات كل عامل والدور الذى يسهم به فى العمل الكلى . كذلك فانه يقوم بتوجيه العاملين تحت اشرافه وتدريبهم وارشادهم لافضل الطرق لاداء واجباتهم والتأكد من المـامهم بالمعايير المطلوبة للاداء . وتقاس المهارة الفنية عند المشرف بمدى قدرته على التطبيق الناجح للقواعـد العلمية والعملية الخاصة بعمل معين (١٥) . بالاضـافة الى قدرته على نقل هذه القواعد والمعلومات للعاملين بحيث يطبقونها عـلى وظائفهم تطبيقاً ناجحا أيضا .

٢ ــ مهـارة الاتصـال

رأينا أن المشرف عضو فعال فى الجهاز الادارى فى المنظمة التى يعمـل فيهـا . وأنه يتلقى توقعات متنوعة من الاطراف المعنية ، وأنه يعـد حلقـة وصل بين الادارة والعاملين . وكل ذلك يحتم عليه أن يكون متصلا جيـدا . ويقصد بمهارة الاتصال القدرة على فهم المعانى والافكار والمشاعر والاتجاهات التى تصل اليه من الآخرين . ونقل آرائه وأفكاره واتجاهاته لهم . وتبـادل المعلومات اللازمة بعد تحديد نوعها وكميتها وتوقيت الحاجة اليها ومصـادر

(15) G. Terry, **Supervision**, rev. ed. (New York : Irwin, 1978) , P. 12.

الحصول عليها . كما تتضمن مهارة الاتصال أن يتعرف على قنوات الإتصال المتاحة ، الرأسية والافقية الرسمية وغير الرسمية . وأن يتنبه للمشكلات أو المعوقات التى تواجه عملية الاتصالات (١٦) . وذلك جزء هام من مهارة الاتصال ، لان بعض هذه المعوقات قد لا يظهر على السطح ، مثل المشكلات النفسية ، والضغوط التى يصادفها الشخص ، سواء أكان مرسلا أو مستقبلا لرسالة معينة . والحال المزاجية والانفعالية التى يوجد عليها . والنوايا المستترة التى لا يفصح عنها الفرد . والحيل التى يلجأ اليها البعض عند الاتصال بالآخرين — مثل التمارض وانتحال الاعذار للحصول على اجازة أو اعفاء من واجب أو تحصيل حافز — والقنوات غير الرسمية الخفية التى تسرى فيها المعلومات . ودرجات النضوج التى يوجد عليها الافراد . وكذلك المشكلات الاجتماعية من عادات وقيم ومفاهيم . وهناك أيضا المشكلات **اللغوية والكودية والمعانى المختلفة التى تتضمنها الرموز والمصطلحات .** والمشكلات التنظيمية مثل درجة المركزية أو اللامركزية ، وقصور قنوات **الاتصال أو ضعف ادواته أو عدم وضوح الجهات التى توجد** بها المعلومات المطلوبة .

٣ — مهارة الابداع

ونقصد هنا أن يتوفر عند المشرف قدر من الابداع فى ممارسة أعبائه الاشرافية . وخاصة فى تلك الاعمال التى تتطلب التحسين والتطوير —

---

(١٦) على محمد عبد الوهاب ، « نظام الاتصالات والانضباط وعلاقات العمل » الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية ، الجزء الرابع ، **ادارة الموارد البشرية** . القاهرة : اتحاد البنوك الاسلامية ، ١٩٨٢ ، ص ٣٥٠ — ٣٥١ .

سواء دوره فى العمل أو طرقه أو أدواته ، وكذلك فى عـلاج المشـكلات التى تعترضه . ولا شك أن مجال الانتاج والخدمات يزخـر بفرص عديدة للتجديد والتطوير . وتقاس مهارة الابتكار عند المشرف بتوفر عناصر أربعة (١٧) . هى الاحساس بالمشكلات التى توجد فى قسمة — فنية وانسانية وتنظيمية ، وتلمس الفرص المتوفرة للتطوير والتحسين . ثـم وفرة الافكار التى توجـد عنده للتطوير أو حل هذه المشكلات . وكذلك عنصر المرونة ، والتى تعنى رؤية الاشياء فى ضوء جديد ومن عدة زوايا ، وربط الاشياء ببعضها والتوفيق بينهـا والخروج بنتائج جديدة . وأخيرا هناك عنصر الاصالة والجدة واختلاف الافكار التى يتوصل اليها الشخص عن تلك الموجودة فعلا أو الشائعة عند الآخرين ، وتميزها عنها وتفوقها عليها .

٤ — مهارة حل المشكلات

وتتمثل هذه المهارة فى التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها واعداد العـدة لمواجهتها وعلاجها . والتصدى للمشكلات التى تحدث فعلا ، وقبول التحدى الذى تتضمنه ، والنظر اليها على أنهـا فرصة لاختبار القـدرات الاداريـة للمشرف (١٨) واثبات ذاته . وتشمل مهارة حل المشكلات تعريف المشـكلة وتحديد حجمها وطبيعتها وأبعادها والآثار التى ترتبت على حدوثها . وتحديد المعلومات اللازمة لعلاجها . وتحليل هذه المعلومات وفهم الاسباب التى أدت الى تراكم المشكلة . ووضع البدائل المختلفة لحلها — وهنا تجىء مهارة الابتكار والقدرة على الابداع والتجديـد والخروج بحلول مبتكرة جديدة . ومقارنة البدائل

---

(١٧) على عبد الوهاب ، **العلاقات الانسانية . . .** ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ١٢٤ — ١٢٦ .

(18) Hodgetts **Op. Cit, P. 258** .

من حيث مزاياها وعيوبها وجدواها العمليــة وتكاليفها والاحتياطات اللازمة لتطبيقها والنتائج المحتملة لتنفيذها والمشكلات الجانبية التى يمكن أن تحدثها . وانتقـــاء الحل الانسب — وربما تجربته على نطاق ضيق اذا سنحت الفرصة لذلك . واختيار الوقت الملائم لوضعه موضع التنفيذ . ومتابعة الحل المختار والتحقق من علاجه للمشكلة واسهامه فى بلوغ الهدف الذى طــبق من اجــله . كما تتضمن مهارة حل المشكلات القدرة على اشراك الآخرين — من المرءوسين والزملاء — فى تحليل المشكلة المبحوثة ، واقناعهم ببذل الجهود المخلصة لحلها ، وتجميع افكارهم وترتيبها وتنسيقها (١٩) . وغنى عن التأكيد أن مهارة المشرف فى هذا المجال تزداد عمقا كلما واجه عددا متنوعا من المشكلات . حيث أن كل واحدة منها تضيف الى معلوماته وتوسع دائرة ادراكه وتصقل قدرته عــلى حل مزيـــد من المشكلات .

٥ — مهارة العلاقات الانسانية

وأول درجات هذه المهارة وأهمها الاهتمام بالانسان والاستعداد لاقامه علاقات طيبة مع الآخرين . وبمعنى آخــرحب الناس ودفء المشاعر والرغبة فى توثيق عرى الاخوة والصداقة . فكما يوصينا رسول الله صلى الله عليه وسلم فان التودد للناس نصف العقل . وأن تبسمك فى وجه أخيك صدقة « وأن تلقى أخاك بوجه طلق » . وأنكم « لن تسعوا الناس بأموالكم ولكن سعوهم بحسن الخلق » و « هل أدلكم على شىء اذا فعلتموه تحاببتم ، أفشوا السلام » . و « القِ الســلام على من تعرف ومن لا تعرف » . وقد أدركت الادارة اليابانية

(19) N. Haier, **Psychology in Industry,** 3d ed. (New Delhi : Oxford, 1970) , P. 178.

هذه الحقيقة الغالبة ، حيث ترتكز نظرية (زد) اليابانية على ثلاثة عناصر (٢٠)، يتبلور اثنـــان منها فى العلاقات الانسانية . فيعبر الاول عن الود والتآلف بين الادارة والعاملين ، ويؤكد الثانى الثقة المتبادلة بين الطرفين .

وتتضمن مهارة العلاقات الانسانية التعرف على شخصيات الافـــراد ودرجات نضوجهم ودوافعهم وقيمهم واتجاهاتهم ومستويات طموحهـــــم . وهنا تلعب مهارة الاتصال دورا هاما . حيث يطلب من المشرف أن يكـــون مفتوح العين ، واعى الاذن ، حاضر الذهن ، متنبه الحواس جميعا . حتى يتعرف عـــلى هـــذه الجوانب ويتابعها ويحصر التغيرات التى تطرأ عليها . وكما أن الانتاجية مؤشر هـــام لقياس نجاح المشرف وفعاليته ، فكذلك العلاقات الانسانية مؤشر هام آخـــر يكمل الاول ويتكامل معه .

٦ — المهارة التنظيمية والادارية

وقاعدة هذه المهارة أن ينظر المشرف الى القسم الذى يشرف عليه والادارة التى يتبعها والمنظمة فى مجموعها ، من منظور النظم . بمعنى أن هذه الاجزاء جميعا مرتبطة ومتداخلة بحيث يؤثر كل جزء منها فى الآخر ويتأثر به . لذلك فان واجب المشرف أن يتعرف على الاهداف الكلية للمنظمة والاهداف المسندة لادارته ، وتلك المخصصة لقسمه ٠ وأن يدرس خطط الادارة العليا — القصيرة والطويلة الاجل — ونصيب قسمه منها . وأن يفهم دورة العمل والمساهمة التى يقدمها قسمه فيها . وأن يتعرف كذلك على السياسات المختلفة للادارة وتأثيرها

---

(20) W. Ouchi, **Theory** Z (Reading :Addison - **Wisely, 1981), Gh. 4.**

على أدائه وواجباته الاشرافية . فالموقف التمويلى للمنظمة مثلا يؤثر على نظام الحوافز وتوزيع الارباح ، ومن ثم على الروح المعنوية للافراد . وسياسات الاختيار والتدريب تؤثر على كفاءة الافراد فى أداء الاعمال المناطــة بهم . ونظام تقويم الاداء والمعايير التى يتضمنها ، تؤثر على الترقيات وغيرها من المزايــا التى يمكن للافراد الحصول عليها ... وهكذا فى سياسات أخرى تسويقية وانتاجية .

ان مثل هذه المهارة تجعل المشرف ينظر الى نفسه على أنه عضو فعال فى الجهاز الكبير . وأن عضويته هذه تساعده على أن يؤدى عمله بالشـــكل المطلوب . كمــا أن أداءه لواجباته يعين الافراد — فى الاقســام والادارات الاخرى — على اداء واجباتهم على الوجه المطلوب أيضا . **الامر الذى يعــين المنظمة فى النهاية على أن تعمل بشكل متكامل حتى تتحقق الاهداف التى تسعى اليهــا .**

وبمــا أن المشرف يمارس — كما ذكرنا فى بداية هذا الفصل — العملية الادارية على الخط التنظيمى الاول ، فان قدرا من المهارة الادارية يجب أن يتوفر عنده . ذلك القدر الذى يتمثل فى الالمام بوظائف الادارة — من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة — والتعرف على المساهمة التى يمكن أن يقدمها فى موقعه فى كل **من هذه الوظائف . وبالاضافة الى هذا — وأهم من المعرفة فى حد ذاتها — هو** كيفية تطبيق المعلومات الادارية فى المواقف المختلفة التى يصادفها (٢١) . وهذا ما يسميه البعض بالفن . فقد يلم أحــد المشرفين الماما كبيرا بالادارة مــن الجانب العلمى أو الاكاديمى ، ولكنه لا ينجح فى ادارة قسمه . بينمــا يعرف

---

(21) Fulmer and Franklin, Op. Cit, P. 11.

مشرف آخـــر معلومات ادارية أقل ، الا أنه يحسن استخدامها ويضعها موضع **التطبيق الصحيح ، فيكون أكثر نجاحا من الاول .**

٧ — المهــارة الاجتماعية

وأخيرا فان جزءا هاما من المهارة الادارية يتعلق بالبيئة أو المجتمع الذى **يعيش فيه المشرف . فهو — كأى مواطن عادى — يحس بالمشكلات التى توجد** فى هذا المجتمع ويتأثر بها بشكل أو آخـــر . وهو — أكثر من أى مواطن عادى — يتعرف على تأثير هذه المشكلات على العمل والعاملين والمنظمة . وكذلك تأثير المنظمة ودورها فى علاج هذه المشكلات . فأنخفاض الانتاجية — سواء أكـــان ممثـــلا فى نقص كمية السلع التى تقدم للمستهلكين ، أو انخفاض جودتها ، أو تأخـــر وصولها للناس ، أو ارتفاع تكلفتها ، أو تقادمها ، أو فشلها فى اشباع **توقعات المستهلكين ، كل ذلك لا يسبب** فقط عدم رضا المستهلكين ، ولكنه **ايضا** يسهم فى أضعاف الاقتصاد القومى واستهلاك موارده وطاقاته دون عائـــد مجز فاذا فكر المشرف فى وسائل لرفـــع الانتاجية فى قسمه — تساعده فى هذا مهاراته الفنية والابتكارية والانسانية — فانه يسهم فى حل مشكلات مجتمعه (٢٢) . وتنبع مهارة المشرف هنا من المسئولية الاساسية للمنظمة وهى خدمة المجتمع والحفاظ على موارده وتنميتها والاسهام فى حل مشكلاته وزيادة درجة رفاهية أفراده . وهذا ما يمكن أن نسميه الضمير الانتاجى أو الوعى الانتاجى ، والذى تأخـــذ به الآن بلاد أوربية مثل انجلترا أو النرويج ، حيث تنشر تقارير عـــن

---

(٢٢) على عبد الوهاب ، **العنصر الانسانى ...** ، مرجع سبق ذكـــره ، ص ٧٩ .

انجازاتها الاجتماعية ومساهمتها فى تحقيق الاهداف القومية (٢٣) . فتتحمل المنظمات بذلك نصيبها من المسئولية الاجتماعية ، وتتعاون — مع غيرها من المنظمات — فى تحقيق الاهداف الكلية للمجتمع . ولذلك يطلقون على اليابان صفة المجتمع المتعارف او المتآلف ، تأكيـدا لهذا المعنى .

المشرف والانتاجية

بعـد أن تعرفنا على أبعاد وظيفة الاشراف ، والدور الذى يلعبه المشرف **والمسئوليات التى تقع على عاتقه ، والمشكلات التى يواجهها ، والمهارات التى** يجب أن يحوزها ، نستطيع أن نتعرف على المشرفين الذين ترتفع انتاجيتهم . **ويتمثل ذلك فى ارتفاع انتاجية الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم ، ومطابقة ادائهم للمعايير الموضوعة حسب الاهداف المحددة . وغالبا ما يكون المشرفون** الذين يتميزون بارتفاع الانتاجية على النحو التالى من الخصائص والمهـارات والانماط السلوكية : وهى كما ذكرنا فى حال الافراد العاملين ، نضــوج الشخصية ، والمفهوم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنـوع الدوافع ، والنشاط ، وحب العمل ، والقدرة عليه ، والانتظام ، والعادات الصحية ، والرضا الوظيفى . ونضيف الى ذلك فى حالة المشرف عددا آخر من الخصائص .

١ — فهم أهداف المنظمة — الرئيسية والفرعية ، وأهداف الادارة التى يتبعها ،

---

(23) G. Saad, and H. Shapiro, « On Societal Productivity : Implication of the Past and Directions For The Future, » Economic and **Business Review, Ain shams univeristy , 1984)** P. 111.

وأهداف القسم الذى يرأسه ، والعلاقة المتداخلة بين هذه الاهـــداف جميعا .

٢ — الاستعداد الذهنى والنفسى للمشاركة الفعالة — بالفريق الذى يعمـــل معه — فى تحقيق هذه الاهداف .

٣ — التعاون مع الادارة ، وابـــداء الرغبة الصادقة فى وضع خططها موضع التنفيذ .

٤ — التعاون مع العاملين لتكثيف قدراتهم وتعميق مهاراتهم لبلوغ المستويات المحددة للاداء .

٥ — الرغبة فى تنمية المعلومات والمهارات وتعميق الخبرات والحرص على الافادة من الفرص المختلفة لذلك (برامج التنمية والتدريب داخل المنظمة أو خارجها) .

٦ — اطلاع الادارة على نتائج العمل ، وابلاغها بأية مشكلات تعترض ســـير العمل ، وتقديم الاقتراحات الملائمة لعلاج المشكلات وتحسين نتائـــج العمل .

٧ — المرونة والاستعداد للتغير ، ودراسة التغيرات الفنية والتنظيمية التى تقررها الادارة . وكذلك القدرة على تغيير الآخرين — مثلا علاج سلوك العامل غير المنتظم ، وتغيير بعض العادات السيئة كالتدخين أثناء العمل . **واستخدام الاسس النفسية والسلوكية (٢٤) فى احداث التغيير المطلوب ،**

(24) L. Donaldson, **Behavioral Supervision** (Reading : Addison - Wesley, 1980) , P. 1.

٨ — التمتع باحترام المرءوسين وتقديرهم (٢٥) وثقتهم فى مهاراته وقدراتـــه ، فهـــم يتبعون ارشـــاداته ويعملون بتوجيهاته ويتعاونون معه لزيـــادة الانتاجية .

٩ — الاتصال الجيـــد بكافة الاطراف المتعاملة معه ، والقدرة على تبـــادل المعلومات وفهم وجهات النظر المختلفة — على تعارضها — والتوفيق بينها والاخـــذ بأحسنها .

١٠ — القدرة على مواجهة المشكلات ، وتحمل الاحباط (٢٦) وامتصـــاص نواحى الفشل أو عدم الوصول الى الغرض المطلوب ، والبحث عن علاج ذلـــك .

١١ — وجود قدر من المرح وروح الدعابة ، والقدرة على تلطيف جو العمل الجـــاد (٢٧) فيروح عن مرءوسيه ويخفف عنهم بعض متاعب العمل .

١٢ — مراقبة نتائج العمل والتأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المقررة ، وفحص الاسباب التى تكمن وراء اختلاف النتائج عن المعايير الموضوعة .

١٣ — اتباع الاسلوب العلمى فى حل المشكلات ، وتحرى الحقائق والبيانات الصحيحة ، والصبر على تحليل هذه البيانات ، والروية فى البحث عن أنسب الحلول القابلة للتطبيق والمحققة للاهداف بأقل ما يمكن من تكاليف .

---

(25) J. Black, The Basics of Supervisory Management (Tokyo : **Mc** Graw - Hill Kogakusha , 1975) , P. 16.

(26) Du Brin, **Op. Cit.,** P. 27 .

(27) Black, **Op. Cit.,** P. 16 .

١٤ — الحــزم والحسم فى المواقف التى تتطلب ذلك ، والعدالة فى تطبيــق الجزاءات واجراءات التأديب والانضباط .

١٥ — روح المبادأة والابتكار ، والتنافس وقبول التحدى ومواجهة صعوبات العمل والتغلب عليها .

ومن جهة أخرى فان المشرف الذى يتميز بانخفاض انتاجيته وانتاجيــة قسمه ، فانه يتميز بخصائص وسلوكيات أخرى . مثل انتحال الاعذار ، وعــدم القدرة على التكيف ، والمجادلة وعدم الاستعداد للتغير ، ونفــاد الصبر وسرعة الغضب ، والتوتر وضعف الثقة فى النفس ، وتدنى مستوى الطموح ، ونقص القدرة على تحمل مصاعب العمل ، والافتقار الى روح المبادأة والابتكار ، وعــدم متابعة العاملين والتراخى فى تطبيق النظام ، واغفال مشكلات الافراد ، ونقص القدرة على فهم أهداف العمل وربطها ببعضها ، وعدم التنبه للصعوبات التى تصادف تنفيذ الخطة ، وضعف القدرة على التنسيق ، وعــدم الاهتمام بتطوير نفسه أو تنمية العاملين معه ، وعدم الاهتمام بتطوير العمل أو تحسين نتائجه .

دور المشرف فى زيادة الانتاجية

يستطيع المشرف أن يزيد انتاجيته اذا اتبع الخطوات العملية والنواحى السلوكية الآتية ، والتى يوجد كثير منها فى حالة المشرفين مرتفعى الانتاجية كما ذكرنا آنفــا .

١ — صدق التوكل على الله تعالى وطلب العون منــه والنية الصــادقة فى العمل المخلص الجاد .

٢ — الوعى الكامل بأهمية الانتاجية ، ليس فقط للافراد والمنظمة ، ولكن أيضا للمجتمع الكبير واسهامها فى تقدمه .

٣ — فهم الاهداف الكلية والجزئية والتعرف على خطط الادارة لبلوغها ، وفهم دوره جيدا وأدوار العاملين تحت اشرافه ، وعلاقة القسم الذى يرأسه بالوظيفة الكلية للمنظمة .

٤ — فهم المعايير المحددة للانتاجية ، وشرحها للعاملين وتوضيح أهمية الالتزام بهـا .

٥ — الثقة بالنفس ومعرفة نواحى القوة والضعف عنده ، وعلاج الاخـيرة وتنمية الاولى . والسعى الدائب لتعميق معلوماته وصـقل مهاراته ، ومعرفة طرق اكتسابها .

٦ — التعرف على الابعاد الفنية للعمل ، من طـرق وأساليب ، ومعـدات وخامات . وفهم دورة العمل ونقاط الاختناق المحتملة والمشكلات المتوقعة وطرق علاجها .

٧ — الاهتمام بتحسين العمل وتطويره والتعاون — فى هذا المجال — مع الادارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى .

٨ — فهم الدور الذى تقوم به النقابة ، والثقة بها ، والاستعداد للتعاون معها ، ووضع المصلحة الكلية — وهى مزيج من مصلحة العمل والعاملين — فى الاعتبار الاول .

٩ — التعامل مع العاملين تحت اشرافه باعتبارهم فريق عمل واحدا متكاملا ، ويمكن فى ذلك ان يتبع الخطوات الآتية (٢٨) :

١ — أن يجعل الافراد يفهمون أهداف الجماعة ويحصل على اقتناعهم والتزامهم بهـا .

(٢٨) على عبد الوهاب ، **المدخل السلوكى . . .** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٦ .

٢ — أن يدرس قدرات كل فرد جيدا ، بحيث يسند اليه الدور الذى يمكنه اجادته .

٣ — أن يشترك الافراد فى تقرير خطوات العمل التى سيقومون بتنفيذها .

٤ — أن يشرك الافراد الذين يتميزون بالتقارب — العلمى والاجتماعى — فى الاعمال التى تتطلب درجة كبيرة من التعاون .

٥ — أن يتنبه لمشكلات التنافر أو البغض أو عدم التعاون بين الافراد ، ويحلها فى الوقت المناسب .

٦ — أن يشجع التنافس بين أعضاء الجماعة ، بالشكل الذى يرقى بالاداء ولا يصل الى حد الصراع .

٧ — أن يغير فى واجبات الاعضاء — اذا سمحت طبيعة العمل — حتى يلموا بكل أعمال الجماعة ويزيد ترابطهم .

٨ — أن يتنبه للافراد المنعزلين ، ويتعرف على أسباب انعزالهم ويعالجها .

٩ — أن يشجع الافكار الجديدة ، ويتقبل الجيد منها .

١٠ — أن يشرك أعضاء الجماعة فى مناقشة المشكلات الحالية والمتوقعة ويطلب منهم اقتراح حلولها .

١١ — أن يشجع أعضاء الجماعة على تقويم أعمالهم ويطلب منهم اقتراحات محددة لتحسين الاداء .

١٢ — أن يحيط الجماعة علما بالتغيرات المستقبلة ويشرحها لهم ويطلب اقتراحاتهم بشأنها .

١٤ ـ أن يبنى علاقته مع الجماعة على الثقة والوضوح ، ويشجع الاعضاء على الثقة بأنفسهم وتنمية قدراتهم .

١٥ ـ أن يشجع صداقات الاعضاء والاحترام المتبادل بينهم ، حتى يقوى شعورهم بالانتماء للجماعة وللمنظمة ككل .

خلاصة

تناولنا فى هذا الفصل دور المشرف فى زيادة الانتاجية . فعرضنا لوجهات النظر المختلفة عن الاشراف . وهى وجهة النظر التقليدية التى كانت تعتبر المشرف الرجل الهام أو الاساسى ، وذلك لتعدد الانشطة التى كان يؤديها . ووجهة نظر الشخص الذى يقع فى الوسط بين الادارة والعاملين . والمشرف الحدى الذى لا ينتمى للادارة ولا ينتسب للعاملين . والمشرف العامل الذى يعتبر أحد العمال لانه لا يدير ولا يتخذ قرارات وانما ينفذ ما يسند اليه من أعمال . والخبير السلوكى الذى يوصف بذلك لانه يشرف على عاملين ويتعامل مع العنصر الانسانى الذى يحتاج الى خبرة ومهارات سلوكية .

ثم عرفنا الاشراف بأنه ممارسة العملية الادارية على الخط الاول فى التنظيم . فأما العملية الادارية فهى عملية اجتماعية مستمرة تتكون من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول الى هدف محدد . وذكرنا أن الاشراف نشاط يمارس على عدة مستويات تنظيمية ، الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة التنفيذية أو المباشرة . الا انه ينصرف فى الاغلب الاعم الى مستوى الادارة المباشرة ، حيث يرأس المشرف عمالا أو موظفين ، ينفذون ما يسند اليهم من أعباء . وقلنا أن المشرف

هو ذلك الشخص الذى يؤدى نصيبه من العملية الادارية على الخط التنظيمى الاول . ويتحمل مسئولية اداء الافراد الذين يعملون تحت اشرافه للوصول الى نتائج محددة تسهم بدورها فى تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة .

ثم عرضنا لمسئوليات المشرف ، والتى تتكون من مجموعة من الاعباء المتداخلة المتفاعلة ، باعتباره طرفا فى الجهاز الادارى وحلقة وصل بين الادارة والعاملين . وهذه المسئوليات هى الانتاج — الوظيفة الرئيسية للمشرف . وتوزيع العمل ، وهو اسناد العمل المناسب للشخص المناسب فى الوقت الصحيح . والتدريب ، الذى ينمى القدرات والمهارات كما يعمق الاتجاهات الايجابية عند العاملين . والتنسيق — الترابط والتكامل مع مجهودات الآخرين ، والطرق والاساليب ، التى تكفل اداء العمل بأفضل النتائج واقل التكاليف . وتقويم الاداء — قياس النتائج التى يحققها الافراد وما يترتب على ذلك من تطوير وعلاج . والاتصال ، الذى يشمل تبادل المعلومات وتعميق الافكار والاتجاهات . والتحفيز — دفع الافراد للاداء المتميز . والروح المعنوية ودراسة العوامل المؤثرة فيها ارتفاعا وانخفاضا . والتكاليف والعمل على خفضها كلما كانت هناك فرصة لذلك . والامن والسلامة المهنية — الحفاظ على صحة العاملين وسلامتهم . والانضباط — التأكد من التزام الافراد بالقواعد والنظمة الموضوعية .

واوضحنا أن المشرف عندما يمارس أعباءه المتنوعة يواجه توقعات مختلفة من أطراف متعددة . فللمرءوسين مطالب وتوقعات ، تتبلور فى النواحى الانسانية والعاطفية والاجتماعية . وللرؤساء ايضا مطالب وتوقعات ، ينحصر معظمها فى الجوانب الفنية للعمل . كما أن الزملاء لهم كذلك توقعات تتلخص فى التعاون وتوثيق الصلات وتحقيق التكامل فى نتائج العمل . ثم ان هناك أيضا توقعات

الادارة العليا التى تنحصر فى الالتزام بالاهداف والخطط والسياسات المقررة . وكذلك تضع نقابات العمال توقعات ومطالب حول حقوق العمال وظروف العمل المحيطة بهم وكفايتهم الانتاجية .

ثم انتقلنا الى المشكلات التى يواجهها المشرف فى عمله ، وقسمناها الى فنية — تتعلق بالمنتج وأساليبه وأحجامه ومواصفاته والادوات المستخدمة فيه . وانسانية تتصل بالعوامل النفسية والسلوكية والعلاقات الاجتماعية للعاملين . والمشكلات التنظيمية والادارية التى تتعلق بالتركيب التنظيمى والعلاقات بين الاذارات والاقسام والافراد ، وتنسيق هذه العلاقات وحركة العاملين من اختيار ونقل وترقية وغيرها.وأما المشكلات البيئية فهى التى تحدث فى البيئة المحيطة ، من القيم والعادات وانماط السلوك ، وتؤثر على المشرف والعمل بشكل غير مباشر .

وعرضنا بعد ذلك للمهارات التى يجب على المشرف أن يحوزها حتى يتمكن من القيام بأعبائه المتعددة . وقسمناها الى المهارة الفنية ، وهى الالمام بالعمل . ومهارة الاتصال ، وتشمل تبادل المعانى والمعلومات والافكار والاحاسيس ، ومهارة الابتكار ، وتعنى التجديد والابداع والتطوير . ومهارة حل المشكلات ، وتمثل الرؤية الصحيحة للمشكلات واتباع الاسلوب العلمى فى تحديدها وعلاجها واشراك الآخرين فى حلها ، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلة واعداد العدة لمواجهتها . ومهارة العلاقات الانسانية التى تتمثل فى القدرة على اقامة علاقات طيبة سعيدة مع الآخرين ، والمهارة التنظيمية والادارية التى تستند الى نظرة النظم والالمام بأبعاد العملية الادارية ووظائفها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة . والمهارة الاجتماعية التى تتمثل فى الاحساس بمشكلات المجتمع والرغبة فى الاسهام بنصيب معقول فى حلها .

ثم أوضحنا الخصائص والانماط السلوكية التى توجد عند المشرفين الذين ترتفع انتاجيتهم وهى — كما فى حالة الافراد مرتفعى الانتاجية — نضوج الشخصية ، والمفهوم الصحى للذات ، وارتفاع مستوى الطموح ، وتنوع الدوافع ، والنشاط ، وحب العمل ، والقدرة عليه ، والانتظام ، والعادات الصحية ، والرضا الوظيفى . بالاضافة الى ذلك فهم أهداف المنظمة ، والاستعداد النفسى والذهنى للمشاركة الفعالة فى تحقيقها ، والتعاون مع الادارة والعاملين ، والرغبة فى صقل المعلومات والمهارات ، واطلاع الادارة على نتائج العمل ومشكلاته وتقديم الاقتراحات الملائمة ، والمرونة والاستعداد للتغيير ، واحترام المرءوسين وتقديرهم ، والاتصال الجيد بالاطراف المعنية ، والقدرة على مواجهة المشكلات وتحمل الاحباط والصعاب . وروح الدعابة . ومراقبة نتائج العمل والدقة فى قياسها . واتباع الاسلوب العلمى فى حل المشكلات . والحزم فى المواقف والعدالة فى تطبيق الجزاء ، وروح المبادأة والتنافس والتحدى . وأما المشرف الذى تنخفض انتاجيته فلا يتمتع بهذه الخصائص ، كما توجد عنده انماط سلوكية سلبية .

وأخيرا تكلمنا عن دور المشرف فى زيادة الانتاجية والذى يتمثل فى التوكل على الله تعالى ، والوعى الكامل بأهمية الانتاجية ، وفهم الاهداف ، والثقة بالنفس ، وتنمية المهارات ، وفهم الجانب الفنى للعمل جيدا ، والاهتمام بتحسينه وتطويره ، وفهم دور النقابة وتقديره والتعاون معها لتحقيق المصالح المشتركة ، وادارة فريق العمل الذى يرأسه بالشكل الذى يحقق أكبر درجة من الرضا للعاملين وكذلك تحقيق النتائج المطلوبة فى العمل بالكفاءة والفعالية الواجبة .

الفصـــل الرابــع

دور الادارة فى زيادة الانتاجيــة

اهـــداف الفصل

ضع أمامك الاهداف التالية لتحققها بقراءة هذا الفصل :

١ ــ التعرف على الادارة بالاهداف وأهم ما يميزها عن غيرها من المدارس الفكرية .

٢ ــ فهم خطوات الادارة بالاهداف بالتسلسل السليم .

٣ ــ استيعاب مزاياها ومشكلاتها وشروط تطبيقها .

٤ ــ التعرف على وجهات نظر المديرين تجاهها .

وأخيرا ٥ ــ التصور الصحيح لتنفيذ الادارة بالاهداف بالشكل الــذى يحقق زيادة الانتاجية .

عناصر الموضـــوع

* مقدمـــة
* ما هى الادارة بالاهداف
* خطوات الادارة بالاهداف
* الادارة بالاهداف والمدارس الاخرى
* الادارة بالاهداف واتخاذ القرارات
* المزايا والمشكلات
* اتجاهات المديرين
* التطبيق الناجـــح
* الادارة بالاهداف والانتاجية
* خلاصـــــة

نقـــاط للتفكـــير

١ ــ ضع ثلاثة اهداف تريد تحقيقها فى وظيفتك ــ رتبهـــا حسب اهميتها .

٢ ــ ضـــع ثلاثة اهداف اخرى شخصية تريد تحقيقهـــا لنفسك .

٣ ــ فكر فى الطرق الملائمة لتحقيق هذه الاهداف .

٤ ــ حـــدد المعايير التى تعتقد انها تقيس نجاحك فى بلوغ الاهداف الموضوعة .

٥ ــ ناقش مع زملائك اهم ثلاث مشكلات فى العمل ، وفكر فى مداخل علاجها . ثم اقـــرأ هذا الفصل وقرر بعـــد ذلك هل تصلح الادارة بالاهداف لعلاج هذه المشكلات أم لا ، واسبابك فى ذلك .

٦ ــ هل تعتقد أن الادارة بالاهداف يمكن تطبيقها فى شركات القطاع العام ؟ اذكر الاسباب سواء أكانت اجابتك نعم أم لا .

مقدمــــة

نخصص هذا الفصل لدراسة احـــد الاتجاهات الحديثة فى الادارة ، وهو الادارة بالاهداف * ، التى تعمل على تحقيق التفاعل والتعاون بـــين الادارة والعاملين ، وزيادة الانتاجية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية . لذلك فهى تسمى احيانا الادارة بالانتاجية ، والادارة بالنتائج ، والادارة بالالتزام . . . تأكيدا لهذا المعنى . وننـــوى فيما يلى أن نعالج بضع قضايا هامة هى مفهوم الادارة بالاهداف والخطوات التى تتكون منها . والفرق بين الادارة بالاهداف والمدارس الادارية الاخرى ، وعلى وجه الخصوص مدرسة الادارة العلمية والعـــلاقات الإنسانية . ودور الادارة بالاهداف فى اتخـــاذ قرارات أكثر فعالية . والمزايـــا والمشكلات التى تترتب على تطبيقها . ووجهات نظر المديرين وآرائهم بشأنها . والتنفيذ السليم للإدارة بالاهداف حتى تسهم بالقدر المطلوب فى زيادة الانتاجية .

ما هى الادارة بالاهـــداف

منـــذ أن ابتكر أســـلوب الادارة بالاهداف فى أواسط الخمسينات مـــن هذا القرن . وهناك محاولات كثيرة لتوضيح المفهوم وتداوله بين البـــاحثين والممارسين . فنجد مجموعة كبـــيرة من التعريفات ، يحاول كل منها أن يبرز

---

* هذا الفصل مأخوذ — بتصرف وتنقيح — من بحث المؤلف « الادارة بالاهداف — نحو تفاعل افضل بين الادارة والافراد » . **المجلة العلمية للاقتصـــاد والتجارة** ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، عـــدد ١٩٨١ . وبحـــث آخر للمؤلف أيضا « الادارة بالاهداف فى مصر — دراسة ميدانية لتوقعات التطبيق واحتمـــالات النجـــاح » . **سلسلة الدراسات الميدانية عدد ٢** القاهرة المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٧ .

جانبا أو آخر من جوانب الادارة بالاهداف ، أو يؤكده ، أو يعتبره أهم العناصر التى تساعد على نجاحها . فنجد مثلا فى محاولة للتمييز بين الادارة بالاهداف والادارة التقليدية أن الاولى تعرف بأنها تنقل عملية تحديد الاهداف والرقابة من التركز فى يد الادارة ، وتجعلها عملية مشتركة بين الادارة والافراد ، على المستويات التنظيمية المتعددة (١) . وتعرف كذلك بأنها اسلوب من اساليب الادارة يمكن من خلاله للمنظمة كلها — ادارات واقساما وافرادا — تحديد نتائج معينة والعمل على الوصول اليها فى المجالات الرئيسية لاختصاص ومسئولية هذه الادارات والاقسام والافراد ، فى فترة زمنية معلومة (٢) .

وتبرز تعريفات أخرى بجانب تقويم الاداء ، وتقول إن الادارة بالاهداف اسلوب منظم للتقويم ، يتفق بموجبه الرؤساء والمرءوسون على الاهداف العامة، ويعرفون المجالات الرئيسية للنتائج التى تدخل فى مسئولياتهم ، ويستخدمون هذه المعايير لقياس تقدمهم نحو الهدف ومساهمة كل منهم فى تحقيقه (٣) . ويتناول كتاب آخرون النتائج فى أسلوب الادارة بالاهداف ، وذلك لان المدير أو المشرف يضع أمامه نتيجة معينة يريد بلوغها . وهو يحدد هذه النتيجة بشكل زمنى ويقسمها الى عدة نتائج جزئية ، ويسأل نفسه عن الاسلوب الذى

---

(1) J. Hunt, **The Restless Organization** (New York : Wiley, 1972) P. 353.

(2) B. Scanlan, **Principles of Management and Organizational Behavior** (New York : Wiley, 1978 P. 93.

(3) G Odiorne, **Mbo II A System of Managerial Leadership For The 80,s** (Belmont : Pitman 1979) Ch. 2.

يمكنه من بلوغ هذه النتائج ويستخدم مؤشرات معينة لقياسها (٤) .

ويفضل آخرون فى تعريفهم للادارة بالاهداف ، أهـم العنـاصر التى تتكون منهـا وتساعدها على النجاح . فالادارة الفعالة بالاهـداف هى التى تؤكد تحديد الهـدف وتتضمن اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرءوسـين فيما يتعلق بنواحى التقدم نحو الهـدف أو الصعوبات التى تعترضه ، وتوفر الفرص المناسبة للاشتراك فى اتخـاذ القرارات ، حتى ولو كان القرار الاخير يتخذ بواسطة مستوى ادارى أعلى (٥) . وبذلك تعمـل الادارة بالاهـداف على التوفيق بين الاهـداف القصيرة والطويلة الاجل ، وحسن اسـتغلال الموارد المتوفرة لبلوغ هـذه الاهداف (٦) . فهى اذن استراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذى يحقق أهـداف المنظمة (٧) . مـن انتاجيـة وارباح وتوسعات ، مع الاهـداف الشخصية للمديرين من مشاركة وتطوير ذاتى . وكذلك الاهداف الشخصية للافراد ، من رقى وتقدم وتنميـة .

والواقع أن لكل من التعريفات السابقة ما يبرره من الجوانب النظرية والواقع العملى سويا ، فمثلا ذلك التعريف الذى يركز على تقويم الاداء ترجع جذوره الى نشأة الادارة بالاهـداف وذلك لان تقـويم الاداء والمشـكلات المصاحبة لـه من اخطاء انسانية تقلل من عدالته وموضوعيته ، وبالتـالى دقة نتائجه وما يترتب على هـذه النتائج من مزايـا يحصـلها العاملون أو

(4) L. Miller, **Behavior Management : The New Science of Managing People** At Work (New York : Wiley, 1978) , P. 74.
Approach (Reading : Aaddison - Wesley , 1974) ,P. 231 .

(5) D. Hellriegel, and J.Slocum, Jr., **Management** :A Contingency

عقاب يلحق بهم .. هذه المشكلات دعت المفكرين الى التوصل لطريقة تعالج اخطاء التقويم ، فكانت الادارة بالاهداف . وكان أساس هذه الطريقة ان التحديد الدقيق للاهداف والاتفاق عليها بين الرؤساء والمرءوسين ، وكذلك الاتفاق على المعايير التى تقيس الوصول الى هذه الاهداف ، سيجعل تقويم النتائج قائما على أساس موضوعى لا مجال للتحيز الشخصى أو الاخطاء الانسانية فيه . وأما التعريفات التى تصف الادارة بالاهداف وصفا أوسع من مجرد كونها أداة للتقويم الموضوعى للاداء ، فلها أيضا ما يبررها . وذلك لان الادارة بالاهداف تشمل فى الواقع كل الوظائف الاساسية العملية الادارية . فهى اداة تخطيطية ، لانها تعنى بتحديد الاهداف وبحث افضل الطرق لبلوغها ودراسة للامكانات اللازمة لتنفيذ هذه الطرق . كما أنها تضع مقاييس محددة وتوجه عنايتها الى النتائج ، وتعمل على توضيح الادوار لتحديد المسئولية (٨) . وهى أيضا اداة تنظيمية اذ يسند المدير او المشرف العمل الملائم للشخص المناسب ، ويوفر له الامكانات المطلوبة للاداء ، ويحدد العلاقات بينه وبين العاملين وبين العاملين وبعضهم . ثم هى كذلك اداة قيادية ، لان المدير يشارك مرءوسيه فى اتخاذ القرارات واختيار البدائل المناسبة لبلوغ الهدف . وهو لذلك يدرس قدراتهم ويفحص دوافعهم وطموحهم . ومن ثم فان الادارة بالاهداف اداة للدافعية ، تشحذ همم الافراد وتساعدهم على اشباع حاجة اثبات الذات (٩) . ثم يقوم المدير بتدريبهم ورفع مستويات مهاراتهم لتكون لمشاركتهم اكبر درجة من الفعالية . وبعد أن يتفق معهم على جدول العمل

(8) Luthans & Martinko, Op. Cit., P. 56
(9) Gillespie, Op. Cit., P. 203

فهو يتابعهم ويوجههم ويرى ما ينفــذ من البرنامج المتفق عليــه وما لاينفــذ واسباب ذلك . واخيرا فان الادارة بالاهــداف اداة رقابية ، اذ يقوم المدير أو المشرف بعد أن يتم الاداء المطلوب بقياس النتائج مــع مرءوسيه ، طبقا للمعايير التى حددوها سويا عنــد وضــع الخطة ، ويفحص معهم نقــاط القــوة والضعف فى الاداء . وسبل تصحيح الاخطاء التى حدثت ، وذلك عن طريق تغيير الاهداف أو اعادة النظر فى المقاييس أو تعديل الموارد أو الانشطة (١٠) .

ومن هذا نرى أن الادارة بالاهداف تجمع وظائف الادارة كلها وتضعها فى اطــار متكامل(١١)ولذلك فنحن نميل الى النظر اليها بمنظار شامل.ونعرفها بأنها أسلوب شامل للتطوير ، وطريقة جديدة للتفكير ، ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الادارة ، وهى التخطيط والتنظيم والتوجيــه والقيادة والرقابة ، ويعمــل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، البشرية والمــادية ، والفنية والمعنوية ، والتعاون بين الرؤساء والمرءوسين على تحديد اهــداف متحركة متطــورة ، وتحقيق النتائج المطلوبة بنــاء على معايير موضوعية (١٢) . ويــوفق بين الاهــداف العامة للمنظمة والخاصة للعاملين ، ويحقق المشــاركة الايجابية بين الادارة والافراد ، فيزيد الفعالية الكليــة للمنظمة ويســاعدها عــلى الوصول الى غاياتها بنجاح .

خطوات الادارة بالاهــداف

تتكون الادارة بالاهــداف مــن خطــوات منظمة يقوم بهــا الرؤساء والمرءوسون . أما الرؤساء فهم المديرون والمشرفون على مستويات مختلفة ،

---

(10) Luthans & Martinko, **Op. Cit.,** P. 211.

(11) D. Hunter, **Supervisory Management : A Skill Building Approach** (Reston : Reston Pub. Co., 1981) , P. 56 .

(١٢) على محمد عبد الوهاب ، **الادارة بالاهداف** ، القاهرة : مكتبة غريــب ، ١٩٨٤ ، ص ٢٢ — ٢٣ .

وأما المرءوسون فيتراوحون من المديرين الى رؤساء الاقسام العاملين — ولو أن بعض الكتاب والممارسين يعتقدون ان الادارة بالاهداف يجب أن تقف عند مستوى الادارة التنفيذية ولا تتعداها للمستويات الادنى من ذلك .
وفيما يلى شرح للخطوات التى يستلزمها أسلوب الادارة بالاهداف لكى يحقق الغرض المطلوب منه .

أولا : يطلب الرئيس من المرءوس أن يضع فى ورقة مكتوبة تصوراته عن الفترة الزمنية المقبلة (ثلاثة أو ستة اشهر او سنة) ويحدد فى هذا التصور البنود التالية :

١ — الاهداف العملية والشخصية التى يرى ضرورة تحقيقها ويعتقد فى امكانية بلوغها .

٢ — البدائل المختلفة للوصول الى هذه الاهداف ، أى الطرق والاساليب التى يمكن اتباعها لتحقيق الاهداف الموضوعة .

٣ — الصعوبات أو العقوبات التى يتوقع أن تعترض سبيل تحقيق هذه الاهداف .

٤ — المداخل المختلفة لمواجهة هذه العقبات والتغلب عليها .

٥ — المعايير التى يمكن استخدامها لقياس النتائج المحصلة وتقييم الكفاءة والفعالية فى تحقيق هذه النتائج .

ثانيا : يقوم الرئيس والمرءوس بمناقشة هذا التصور أو الخطة المبدئية . وللرئيس أن يعدل فى محتوى هذه الخطة أو يضيف عليها أو يحذف منها . وقد يطلب من المرءوس أن يعيد كتابة التصور من جديد بعد

ادخال التعديلات التى اتفق عليهـــا . وهكذا حتى يصل الطرفان سويا من خلال المناقشة والحوار والتقييم وتبادل وجهات النظر الى ورقـــة عمل تحتوى على تحديد واضـــح للاهـــداف المتفق عليهـــا ومعايير قياس تحصيلها وطريقـــة التنفيذ ومجالات المسئولية ، والواجبات التى سيقوم بهـــا المرءوس ، والواجبات التى سيتحملها الرئيس والمساعـــدات التي سيقدمها للمرءوس اثناء التنفيذ ، مـــع التركيز عـــلى نقـــاط محـــددة للتحسين المســـتمر فى الاداء وســـبل تعاون الطرفين لتحقيق التحسين والتطويـــر .

ثالثا : يقوم كل مـــن الطرفين بأداء دوره . فيبدأ المرءوس بالتنفيـــذ حسب البرنامج المتفق عليـــه ، ويقوم الرئيس بأداء واجباته وتقديم التسهيلات والمساعدات المطلوبة . ويجرى الرئيس الى جانب ذلك متابعة مستمرة للوقوف عـــلى سير العمل والنتائج المرحليـــة التى يتم تحقيقها ومقابلة هـــذه النتائج للجدول الزمنى المحدد فى برنامج العمل . ويتنبـــه لايـــة مشـــكلات تعـــترض التنفيـــذ فيتعاون مـــع المرءوس لحلهـــا قبـــل استفحالها .

رابعا : يجتمع الرئيس والمرءوس مرة اخرى بعـــد إنتهاء الفـــترة الزمنيـــة المحددة لبلوغ النتائج المطلوبة . ويقوم الطرفان بتقويم الاداء بناء عـــلى المقاييس التى اتفقا عليهـــا عند وضع الخطة . وينصب التقويم عـــلى استعراض النتائـــج المحققة ومقارنتها بالاهداف الموضوعـــة ، وبحث الفروق أو الاخطاء أن وجـــدت وفحص أسبابها ، وعلاجها وبحث طرق تفاديها مستقبلا . ويقوم الطرفان بناء على نتائج التقويم بوضـــع خطة جديدة توضح فيها الاهداف الجديدة ، وبدائل بلوغهـــا ، والمشـــكلات

المتوقعة ، ومداخل حلهـــا ، ومعايير القياس ، بالاضافة الى خطوات محددة للتحسين والتطوير ، تستفيد من نقاط القوة وتتفـــادى نقـــاط الضعف فى الاداء السابق .

الادارة بالاهداف والمدارس الاداريـــة الاخرى

هناك فروق جوهرية بين أسلوب الادارة بالاهداف ، والمدارس الادارية التى سبقتها فى الفكر الادارى ، كما أن هناك مجالات للتشابه . وابرز هـــذه المدارس مدرستا الادارة العلميـــة والعلاقات الانسانية . وقـــد ســـاهمت هاتان النظريتان فى اثراء الفكر الادارى من ناحيـــة ، وفى تزويد المارســـين بأدوات وممارسات ، كان لبعضها أثر كبـــير فى نجاح الاعمال ، ولـــم يكـــن لبعضها تأثير ملموس . واذا اردنا ان نقارن العنـــاصر الرئيســـية لهـــاتين المدرستين بالادارة بالاهـــداف نجد ما يلى .

١ — محور الاهتمام

كان اهتمام الادارة العلمية منصبا على الانتاج والطريقة المثـــلى للاداء واستغلال الموارد البشرية والمـــادية المتاحة استغلالا اقتصاديا أمثل لزيادة الانتاجية . اما اهتمام العلاقات الانسانية فيتوجه نحو العاملين ودراسة انماط سلوكهم ودوافعهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم — منفردين ومجتمعين وبحث أفضل الطرق للتعامل معهم . وعلى هـــذا فان الادارة العلميـــة اغفلت الجـــانب الانسانى للعمل ، أو لـــم تعطه الاهتمام الواجب . كما أن العلاقات الإنسانية ركزت تركيزا شديدا على الانسان دون دراسة العوامل البيئية المحيطة به . وتحاول الادارة بالاهداف أن تتفـــادى هـــذه الاخطاء فهى تركز على الانتاج والانسان سويا عن طريق دمج أهـــداف العمل وأهداف العاملين . وتحاول

تحقيق مصلحة العمل من خلال الافراد واشباع حاجات الافراد مـن خـلال العمـل .

٢ ـ وضـع الاهداف

تضع الادارة طبقا لاسـلوب الادارة العلميـة والعلاقات الانسـانية ، أهدافها الطويلة والقصيرة الاجل وتحدد الاهداف الكلية للمنظمة ، والاهداف الفرعية والجزئية لكل ادارة وقسـم وشعبة . وربما تطلب الادارة العليـا من الادارات والاقسـام قبل فترة من وضـع الخطة أن يقدموا اقتراحاتهـم عن أهـداف الخطة المقبلة . وأما أسـاس الادارة بالاهـداف فهو أن يحدد الرؤساء والمرءوسون الاهـداف التى يمكنهم تحقيقها فى الفترة الزمنية القادمة . وتشجع الادارة المرءوسين عـلى أن يضعوا أهـدافا شخصية الى جـانب أهـداف العمل .

٣ ـ برنامج العمـل

تصمم الادارة طبقا لاسلوب الادارة العلمية الذى يفصـل بين وظيفتى التخطيط والتنفيذ ، برنامجا محددا للعمل وخطوات تفصيلية للتنفيـذ يقـوم العاملون باتباعهـا . أما برنامج العمل وخطوات التنفيـذ طبقا للعـلاقات الانسانية ، فان الادارة تضعها بصفة رئيسية وتأخـذ راى الافراد فيهـا . وقد لا يكون لهذا الرأى دور جـذرى فى وضع الخطة أو أسلوب العمل . أما الادارة بالاهـداف فأساسها أن يشترك المرءوسون مـع الرؤساء فى تصميم برنامج العمل بعد أن اشتركوا أيضـا فى تحديد الاهـداف ، أى أن التخطيط والرقابة تعتبران مسئولية مشتركة بين الرؤساء والمرءوسين .

٤ — الحوافز

تعطى الادارة العلمية حوافز مادية ، تتناسب مع زيادة انتاجية العامل . وتعتقد الى حد كبير ان الفرد يبذل مجهودا اكبر ويزيد من عطائه اذا وجد مزيدا من الحوافز المادية المتمثلة فى المكافآت المالية والعلاوات والبدلات .. الخ . اما العلاقات الانسانية فتؤكد الحوافز المعنوية الى جانب المادية . وربما أعطتها جانبا اكبر من الاهمية فى دفع العاملين على العمل ، اذ أنها تعتقد أن الفرد الناضج يجد فى اثبات الذات واعتراف الآخرين بجهوده وتقديرهم لها دافعا كبيرا على العطاء وزيادة الانتاج . وتجمع الادارة بالاهداف بين الحوافز المادية والمعنوية فى نسيج متوازن . فمجرد اشراك المرءوس فى تحديد الاهداف وتقرير الطرق المناسبة لبلوغها ووضع معايير القياس يعد حافزا معنويا . اذ أن الادارة بذلك تعتبر العاملين أشخاصا ناضجين يستطيعون التفكير فى المستقبل وتتوفر عندهم القدرة — بدرجات متفاوتة — على اتخاذ القرارات بناء على المقارنة والاختيار . بالاضافة الى هذا فان الادارة تقرر حوافز مادية أيضا . وكلا النوعين من الحوافز تربطه الادارة بالتحصيل ، فيأخذ العاملون هذه الحوافز عندما يحققون الاهداف ويصلون الى النتائج التى حددوها مع رؤسائهم .

٥ — قيمة العمل

حيث أن الادارة العلمية تركز على الحوافز المادية ، فانها تعطى الدرجة الكبرى من الاهمية للقيمة الخارجية للعمل . وتعطى العلاقات الانسانية أهمية للقيمة الخارجية وجانبا من الاهمية للقيمة الداخلية للعمل ، والتى تتمثل فيما يجده الفرد من رضا نتيجة توافق عمله مع قدراته

وميوله وطموحه . اما الادارة بالاهداف فهى تعمل علـى تكامل القيمتـين ، الداخلية والخارجية . اذ انهـا تدمج الفرد فى عمله وتـوفق بين اهـدافه الشخصية واهداف العمل ، وتجعل الفرد يشبع حاجته لاحـترام النفس واثبات الذات من خلال تأديته لعمله والقيـام بمسئولياته . ومن جهة أخرى فان الادارة تعطيه حوافز متنوعة لقـاء انجازاته ، فتوفر لـه بذلك القيمـة الخارجية للعمل .

٦ ــ الطبيعة البشرية

للنظريـة التقليديـة عن الطبيعة البشرية للعاملين نصيب كبـير فى تعاليم الادارة العلمية . بينما تعتمـد العلاقات الانسانية كلية على النظريـة الحديثة المتفائلة . فأما النظرية القديمة المتشائمة ــ كما رأينا فى الفصل الاول ــ فترمى الانسان بالكسل وعـدم الطموح ونقص الرغبـة فى العمل وتفـادى الواجبات وكره المسئولية والاهتمام بالحاجات الجسمية والامان فقط . وأمـا النظرة المتفائلة فتصفه بالنشـاط والطموح والايجابية والاقبـال على العمل وتحمل المسئولية والاهتمام باشباع حاجات متنوعة منهـا الحاجات النفسية والاجتماعية . والادارة بالاهـداف ــ وان كانت تميل تجاه النظرية المتفائلة ــ الا أن السؤال الهام الذى يشغلها هـو كيف توجه طاقات الانسان الوجهة الصحيحة ، أى كيف تفيد من هذه الطاقات فى بلوغ الاهـداف التى يتم تحقيقها بالتعاون بين الادارة والمرءوسين .

٧ ــ المناخ السائد ووجهات النظر

بما أن الادارة العلمية تركز على زيادة المجهودات المبذولة وتكبير الانتاجية ، فقد يعتقد العاملون ــ ومن التاريخ أمثلة كثيرة ــ ان الادارة تريد أن تحصل

منهم على أكبر جهد وطاقة ممكنة ، وأن تعطيهم أقل ما يمكن من عائد . وكم من عامل بذل مجهودا متزايدا فى العمل ثم اكتشف ان الزيادة التى حصل عليها فى الاجر لم تكن تستحق هذا المجهود . وأما العلاقات الانسانية فتحاول فيها الادارة أن تنشىء مناخا نفسيا صحيا قوامه أن العاملين والادارة طرفان يحترمان بعضهما ويشتركان فى عمل واحد . وتتشابه فى ذلك الادارة بالاهداف أيضا ، اذ تريد أن يتوفر فى المنظمة مناخ من التعاون والعطاء والمجهود الخيارى والرغبة فى التحسين والروح المستعدة للتطوير .

٨ ــ الاتصالات

وعلى هذا فان الاتصالات فى الادارة العلمية تأخذ أساسا طريقا ذات اتجاه واحد . وهى الاوامر التى تصدرها الادارة للعاملين على المستويات التنظيمية المختلفة ، والتى تستوجب الطاعة والتنفيذ . وتجد تبعا لمدرسة العلاقات الانسانية اتصالات ذات اتجاهين ــ أوامر من الادارة واقتراحات من العاملين ، ويسود هذين الاتجاهين التقدير والاحترام المتبادل . وكذلك فان الادارة بالاهداف تنشىء جسرا من الاتصالات ، مفتوحا بين الرؤساء والمرءوسين لان لكل طرف دورا محددا يلعبه فى تناسق مع دور الطرف الآخر لكى يصل الطرفان سويا للهدف المرسوم .

٩ ــ الرقابة

تمارس الادارة العلمية رقابة محكمة ، فهى التى تضع الاهداف وتحدد خطة العمل وترسى قواعد التنفيذ وتصمم معايير الاداء وتقيس النتائج طبقا لهذه المعايير . وتمارس العلاقات الانسانية رقابة مرنة وتفسح المجال للعامل أن يجرى بعض الرقابة الذاتية على نفسه ، على افتراض

انه شخص ناضج . اما فى الادارة بالاهداف فان الرقابة عمليـــة مشتركة بين الرؤساء والمرءوسين ، حيث يشترك هؤلاء مـــع أولئك فى تحديد الاهـــداف وتقرير الخطـــة وتصميم معايير القيـــاس . وبالتالى فان الرقابـــة الذاتيـــة للمرءوسين تلعب دورا هاما . اذ أن المرءوس عندما يشترك فى كل الامـــور المذكورة فانه يشـــعر بالمسئولية ، ويتكون عنده التزام يدفعه لاداء عمـــله بالعناية الواجبـــة ويجعل من نفســـه على نفسه رقيبا . على أن هذا لا يعنى عـــدم قيام الرؤساء بالرقابة والتقويم ، فهم طبعا يفعلون ذلك . ولكن وجود الرقابة الذاتية يسهل العمل ويضـــمن الى حد بعيد دقة الانجازات وسرعتها وكفاءتهـــا .

١٠ ـــ النتائج المتوقعـــة

بما ان الانتاجية هى محور اهتمام الادارة العلمية ، فانهـــا تريد بأساليبها ووسائلها ان تحقق انتاجية مرتفعة باستمرار . وبما أن الفرد هو ركيزة مدرسة العلاقات الانسانية ، فان الاخيرة ترمى الى سعادة العاملين واشباع حاجاتهم وارتفاع روحهم المعنوية . وحيث أن الادارة بالاهـــداف تركز اهتمامها عـــلى كل من الانسان والعمل وتدمج أهدافهما وتحقق مصالح كل منهما من خـــلال مصالح الطرف الآخر ، فان النتيجة التى تهدف اليها هى نسيج متناسق متكامل من الانتاجية العالية والرضا المرتفع .

الادارة بالاهـــداف وعملية اتخاذ القرارات

راينـــا ان لكل من الرؤساء والمرءوسين فى اسلوب الادارة بالاهداف دورا بارزا فى العملية الادارية الكلية . وحيث ان اتخاذ القرارات يعتبر لب العملية الاداريـــة ، فان الادارة بالاهـــداف تعتبر اسلوبا ناجحا لاتخـــاذ قرارات أكثر

فعالية ، وحجتنا فى هذا ان القرار الفعال هو الذى يحقق الهدف الذى اتخذ من اجله ، بالامكانات المتاحة ، لذلك يحسن اتباع الاسلوب العلمى لاتخاذ القرارات . فيصبح مهما ان تحدد الاهداف وتوضع المعايير الملائمة لقياس تحقيقها وتبحث الطرق والوسائل الملائمة لتحقيق الاهداف الموضوعية ، وهذا بالضبط ما تفعله الادارة بالاهداف . وبعبارة أخرى نجد خطوات الادارة بالاهداف متسقة مع الخطوات العملية لاتخاذ القرارات .

ففى الخطوة الأولى تحدد الاهداف ، وهى أول خطوات الاسلوب العلمى لاتخاذ القرارات اذ بدونها لا يمكن جمع المعلومات الملائمة ووضع البدائل المناسبة لتحقيق الاهداف المحددة . ثم تجىء خطوة جمع المعلومات عن المشكلة المراد حلها أو الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه . ويقابل ذلك فى أسلوب الادارة بالاهداف ان كلا من الرئيس والمرءوس يتبادلان قدرا كبيرا من المعلومات عندما يحددان الهدف ويستعرضان المشكلات ويفحصان الامكانيات . وغني عن القول ان عملية اتخاذ القرارات لايمكن ان تتم على الوجه الصحيح الا اذا توفر نظام سليم دقيق للمعلومات يضمن توفير البيانات اللازمة لمن يريدها بالقدر اللازم والنوع المطلوب والسرعة الواجبة . وكذلك الحال لا تستطيع الادارة بالأهداف أن تؤدى مهامها المتنوعة بدون هذا النظام .

وأما الخطوة الثالثة فهى وضع البدائل المختلفة لاتخاذ القرار أو حل المشكلة . وفى أسلوب الادارة بالاهداف يطلب الرئيس من مرءوسه أن يضمن تصوره المبدئى بعض البدائل — أى الطرق والاساليب التى يراها مناسبة لبلوغ الاهداف التى تم تحديدها . ثم تقارن هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها ومساهمتها فى تحقيق الهدف وكذلك من حيث ملائمتها للظروف البيئية المحيطة — فنية وانسانية وتنظيمية واجتماعية . ان التحدى الواضح الذى

يواجهه متخذ القرار والمدير بالاهداف هــو اختيار البديـل الانسـب وليس الامثـل . اى ذلك الحل أو القرار الذى يحقق الهدف ويحل المشكلة ويتناسب فى نفس الوقت مع الظروف المحيطة . فلا يتعارض مثلا مع لائحة أو نظـام ، أو مع قيمة من القيم السائدة فى المنظمة ، مثل التكاليف المنخفضة والعلاقـات الانسانية الجيدة . وتتم عملية المقارنة هذه عن طريق المشاركة والحوار المستمر بين الرئيس والمرءوس حيث يتبادلان وجهات النظر ويتعرف كل منهما على آراء الطـرف الآخـر وتقويمه للامور . وينتج عن ذلك اتفاق على البديل أو الحـل الانسب الذى يحقق — فى نظرهما وفى ضوء الظروف المحيطة — الاهـداف الموضوعة .

ثم تأتى بعـد ذلك خطوة التنفيذ . وقـد تسبقها فى بعض الاحيان خطوة أخرى وهى اختبار القرار او الحل وتجربته على نطاق ضيق قبل ان يطبق على نطاق كبير فاذا تم التنفيذ تأتى آخـر خطوة وهى المتابعة ، والتى يتـم التأكد فيها أن القرار الذى اتخذ قد حقق فعلا الهدف المطلوب وبأية درجة من النجاح أو الفشل فى الوصول الى الغاية المقصودة منه واسباب هذا الفشل .

فيمكن القول اذن ان الادارة بالاهداف اسلوب عملى يتفق مع الاسلوب العلمى لاتخاذ القرارات ، ويسير فى نفس خطواته . ولكن المدير او الرئيس يسير فى هذه الخطوات بالاشتراك مع مرءوسيه بدلا من أن يمضى فيها وحده . وبذلك تتحقق مشاركة المرءوسين ، الامـر الذى ينشىء عندهم شعورا بالالتزام والمسئولية ، فيـزداد اقبالهم على العمل وحماسهم له ورغبتهم فى بلوغ الاهداف المقـررة . وقد يظن مدير انه يتبع أسلوب الادارة بالاهداف عندما يكون بصدد اتخاذ قرار معين ويأخذ آراء مرءوسيه أو يستشيرهم ويعمل باقتراحاتهـم اذا كانت مفيدة أو عملية أو تساعد فى سرعة وكفاءة الوصول للهدف المطلوب .

ولكنه ليس محقا فى ظنه لان الادارة بالاهداف تتطلب اشتراك المرءوسين بشكل منتظم . فهى اذن ممارســـة يومية وطريقة للتفكير ونشاط مستمر لا يتوقـــف لكل من الرؤســـاء والمرءوسين .

وهنا يبرز المفهوم العضوى للمنظمة ــ كما شرحنا سابقا ــ والذى ينظر الى علاقة الأدوار التى يقوم بها أعضاء المنظمة ، فى الادارات والاقسام المختلفة ، على أنها علاقـــة متداخلة متفاعلة ، وتؤثر فى بعضها وتتأثر ببعضها بعضا . فالدور الذى يلعبه الرئيس لا يكتمل الا بالدور الذى يمارسه المرءوس . على ان هذا الاكتمال فى الادارة التقليدية يأخذ صورة التفكير من جانب الرئيس والتنفيذ من جانب المرءوس . أو اعتماد المرءوس على توجيهات رئيسه بشكل أساسى بحيث اذا غابت توجيهات الرئيس تعطل المرءوس عن العمل . ولـــكن الادارة بالاهداف تنظر الى المرءوس على انه شخص ناضج ــ وبعد ان يختار اختيارا سليما ويدرب تدريبا ملائما ــ يستطيع ان يفكر ويتوصل الى تحديد واقعى لاهدافـــه ، وطـــرق ملائمة لتحقيقها ، وحلول عملية لمشكلاته ومعايير معقولة للقياس . وعندما يضع تفكيره وتصوراته الى جانب تفكير رئيسه وتصوراته ، فان الناتج لا شك سيكون أهدافا واقعية وبدائل اكثر ايجابية وحلولا عملية ومعايير موضوعية وقرارات اكثر فعالية .

مزايـــا ومشكلات الادارة بالاهداف

يرى همبل ــ وهو من الكتاب البارزين فى الادارة بالاهداف ــ ان الادارة بالاهداف اذا نفذت تنفيذا سليما فانها تحدث فى المنظمة العمليات المســـتمرة الآتية (١٣) :

(13) J, Humbll, **How to Manage By Objectives** (New York : Amacom, 1973) **P. 4.**

١ ـ مراجعة الخطط الرئيسية والفرعية للمنظمة .

٢ ـ تحديد النتائج ومعايير القياس التى يسأل عنها كل مدير ، باتساق مع اهداف المنظمة وكسب تأييده والتزامه .

٣ ـ الاتفاق على خطة للتحسين والتطوير لكل مدير والتى تساهم فى تطوير الأداء الكلى للمنظمة .

٤ ـ توفير الظروف المناسبة لتنفيذ هذه الخطة وتحقيق النتائج المطلوبة وأهم هذه الظروف بناء تنظيمى يعطى المدير مرونة وحرية فى ممارسة أعماله . ونظم معلومات دقيقة كافية تمكن المدير من اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة الذاتية .

٥ ـ وضع خطة تدريب للمديرين لتنمية نقاط القوة عندهم وعلاج نقاط الضعف ومساعدتهم على التطوير الذاتى .

٦ ـ تنشيط دوافع المديرين عن طريق خطة فعالة للاختيار والرواتب والترقية .

ولا جدال ان الادارة بالاهداف بهذه العمليات المستمرة تحقق عددا كبيرا من المزايا اهمها ما يلى :

١ ـ زيادة الأنتاجية وتحسين الاداء . وتتمثل هذه الميزة فى جودة المنتج أو تخفيض التكاليف أو سرعة الانجاز أو زيادة الكمية أو تقليل العادم والضياع ، الى غير ذلك من بنود معادلة الانتاجية : المخرجات والمدخلات .

٢ ـ التنسيق بين الاهداف قصيرة الاجل والاهداف بعيدة المدى ، وحشد مختلف الامكانات اللازمة لبلوغ هذه الاهداف ، وتطوير الامكانات المتاحة

وتكامل انشطة الاقسام والوحدات المختلفة (١٤) لزيادة فعاليـــة تحقيق الاهـــداف .

٣ — تركيز العاملين على الاعمال التى تساهم فعلا فى بلوغ الاهداف المحددة ، وعدم ضياع الجهد والوقت فى أعمال لا تفيد (١٥) .

٤ — تنمية مهارة التخطيط واتخاذ القرارات عند كل من المرءوسين والرؤساء — على مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمى .

٥ — تسهيل مهمة القيادة نتيجة للتعاون بين الرؤساء والمرءوسين ، والشعور بالالتزام من جانب الطرفين وتعميق العلاقات والتفاهم المتبادل بين كافة أعضاء المنظمة .

٦ — موضوعية تقويم الأداء وتفادى التجهيزات حيث يتم التقويم بناء عـــلى الانجازات التى تخدم الاهداف (١٦) التى شارك الافراد فى تحديدها .

٧ — التطوير والتنمية لكل من الرؤساء والمرءوسين من ناحية ، وللعمـــل وأساليبه وأدواته من ناحية أخرى .

٨ — التعرف على المشكلات الفعلية ، الحاضرة والمستقبلة ، ومن ثم التوصل الى الطرق الملائمة لعلاجها .

٩ — رفـــع الروح المعنوية للعاملين ، ووقوفهم على مدى تقدمهم نحـــو الهدف ، وتعرفهم على الخطوات اللازمة للتحسين .

١٠ — تطوير العلاقات التنظيمية عن طريق التفويض السليم والمشـــاركة فى المسئوليات والاعباء المطلوبة لبلوغ الاهداف (١٧) .

---

(14) Hodlgett, **Op. Cit**

(15) Humble, **How to Manage. Op. Cit**, P. 37.

(16) Gillespie **Op. Cit.**, P. 203.

(17) Humble, **Op. Cit.**, P. 38.

١١ — وقد أثبت التطبيق العملى فى بعض الشركات الامريكية بعض المزايا مثل تحسين التخطيط والرقابة ، وزيادة تحفيز العاملين نحو الاحسن (١٨) . ووضوح التوقعات ، وتقوية الاتصال ذى الاتجاهين بين الرؤساء والمرءوسين ، والتنمية الذاتية ، وتعرف المديرين على مدى تقدمهم ، وتنسيق الانشطة المختلفة ، وشحذ دوافع العاملين .

ومن جهة أخرى هناك مجموعة من المشكلات أو الصعوبات التى تكتنف تطبيق الادارة بالاهداف . ونورد فيما يلى بعض المشكلات من واقع تجارب بعض الشركات الامريكية التى سبقت فى تطبيق الادارة بالاهداف (١٩) .

١ — صعوبة دمج أهداف الادارات والاقسام مع الاهداف الكلية للمنظمة (٢٠) .

٢ — شعور الادارة التنفيذية فى المستويات الدنيا من الادارة بعدم الاشتراك فى وضع الاهداف التي تخصهم (٢١) .

٣ — هناك اخطاء شائعة فى تحديد الاهداف أهمها : وضع أهداف أقل أو أعلى من اللازم . وعدم تبليغ الاهداف العليا للمستويات الادارية الدنيا ، وتشتت المسئولية عن بلوغ الهدف . وعدم ربط الهدف بالعائد الذى

---

(18) Hellrigel & Slocum, Jr., **Op. Cit.,** P. 233.

(19) H. Tosi. and S. Carroll, « Managerial Reaction To Management Objectives », in W. Nord (ed) , **Cincets And Controversils in Organizational Behavior** 2d. ed. (Pacifir Palisades, Good Year. 1976) . P. 666.

(20) Humble **Op. Cit.,** P. 40

(21) Hellriegel & Slocum, Jr., **Op. Cit.,** P. 233.

يرجع الى العاملين . ونقص المرونة فى كل من الاهداف المحددة والمقاييس المقررة لها . ~~وعدم القــدرة على قياس الاهــداف المحــددة والمقاييس المقررة لها~~ . وعدم القدرة على قيــاس الاهداف العامة الروتينيــة . وصعوبة وضع الاهداف عنــدما تكون المنظمة فى مرحلة تغيير . وعــدم قدرة المرءوسين على تحديد اهدافهم . وعــدم تحديد أهداف وســيطة لقياس التقدم . والتمسك بالاهــداف التقليدية رغم ثبوت عدم جدواها . وخوف الرؤساء من تغيير الاهداف (٢٢) .

٤ — تقصير الادارة فى دراســة ظروفها الخاصة ، ووضع برنامج الادارة بالاهداف الذى يتلائم مع هــذه الظروف والتزام المديرين بهذا البرنامج والحرص عليه ، بدلا من اقتراض نظام أو برنامج آخر (٢٣) تطبقــه مؤسسات أخرى لها ظروف مخالفة .

٥ — ربما تقتصر الفوائد المجنية من الادارة بالاهداف على المدى القصــير فحسب (٢٤) . وتقل مزاياها فى الاجل الطويل .

٦ — شعور المديرين بضغط الادارة عليهم وكثرة الاجــراءات والمتطلبــات الرسمية والمجهود المستندى (٢٥) وقصور المعلومات وخاصة التغذية العكســية .

٧ — عدم توفر القدرة الابتكارية لبعض المديرين وعــدم تشــجيع المنظمة

---

(22) T. Kleber, " Forty Common Goct Setting Errors " **Human Resources Management**, Vol. 11 No. 3. Fall 1972. PP, 10 - 13

(23) Humble, **Op. Cit.**, P. 41

(24 **R. Blake, and J. Mouton, Productivity : The Human Side (New York Amacom 1981) , P. 5.**

(25) Tosi & Carroll. **Op. Cit ., Nord, Op. Cit.,** P. 668

للافكار الجديدة والابتكار (٢٦) .

٨ ـ عدم الالتزام من جانب الادارة العليا ، وأيضا من جانب العاملين (٢٧) .

٩ ـ استمرار مشكلة تقويم الاداء ، وخاصة فى الاعمال التى يصعب ايجاد مقاييس دقيقة لها (٢٨) . والتركيز الكبير على النتائج التى يحققها الفرد . واعطاء اهتمام اقل للوسائل التى اتبعت فى بلوغ هذه النتائج (٢٩) .

١٠ ـ التحمس الزائد للادارة بالاهداف ، والاعتقاد بأنها حل لكل المشكلات (٣٠) . مما يجعل المديرين يغفلون الصعوبات المصاحبة للتطبيق .

١١ ـ قلة الحوافز المقدمة للعاملين ، وعدم حدوث أثر ملموس فى تغيير الدوافع أو تطويرها (٣١) .

١٢ ـ اغفال قياس بعض النتائج احيانا (٣٢) . وعدم رغبة بعض الرؤساء

---

(26) Kllber, **Op. Cit.,** P. 11.

(27) I bid, P. 11.

(28) S. Carroll, anr H. Tosi, **Management** By **Objectives (New Yirk : Macmillan, 1973, P. 15 .**

(29) G. Odiorne, **Management By Objectives** (New York : Pitman, 1969), P. 181.

(30) Hunter, Op. Cit., P. 222.

(31) **F. Luthans, Organizational Behavior** (New York : Mc Graw - **Hill, 1977) , P. 520.**

(32) Kleber, **Op. Cit.,** P. 12.

فى مواجهة المرءوسين عند اجراء التقويم (٣٣) .

اتجاهات المديرين نحو الادارة بالاهداف

قام المؤلف باجراء دراستين عن الادارة بالاهداف ، احداهما على عينة من المديرين المصريين ، قوامها سبعون مديرا يعملون فى الشركات الصناعية والتجارية . والاخرى على عينة من المديرين السعوديين الذين يعملون فى المصالح والمؤسسات الحكومية ، وكان عددهم مائة وخمسة وعشرين مديرا . وكانت الدراستان بهدف التعرف على آراء هؤلاء المديرين نحو الادارة بالاهداف ومدى تقبلهم لها وامكانية تطبيقها والمشكلات التى يواجهونها . ونعرض فيما يلى أهم النتائج التى وصلنا اليها .

مدى انتشار مفهوم الادارة بالاهداف

وجدنا أولا أن المديرين المصريين على علم مناسب بالادارة بالاهداف ، حيث أنصبت تعريفات أكثر من ٥١٪ منهم على عناصر متعددة مثل تحديد الاهداف وقياس الاداء وتحسين النتائج . بينما ركزت التعريفات الاخرى على جانب أو أكثر ، مثل الجانب التخطيطى ، وتقويم الاداء والحوافز ، وزيادة الانتاجية . وهذه نتيجة تختلف عما وجدناه فى دراسة أخرى مبكرة استطلاعية لاغراض تدريبية . حيث كان الموضوع الذى تحدث فيه المؤلف لمجموعات مختلفة من المديرين هو الادارة بالاهداف . وأراد أن يستطلع مدى معرفة المديرين المتدربين بنظام الادارة بالاهداف قبل أن يعرضه عليهم . فكانت هناك

---

(33) E. Huse, and J. Bowditch, **Behavior In Organization : A Systems Approach To Maning** (Reading : Addison - Wesley, 1983) . **P. 196.**

خمس فئات منهم ، فئة لم تعرف شيئا عن الادارة بالاهداف . وأخرى كانت تفهمها مفهوما خاطئا أو قاصرا . وثالثة كانت تعتقد أن الادارة التى تمارسها هى فعـلا الادارة بالاهـداف . أما الفئتان الباقيتان فقد كانت واحـدة منهما تلم بالادارة بالاهـداف الماما جيـدا ولا تسـتطيع تطبيقها ، والثانيـة تلم بها وتطبقها فعلا فى حدود اقسامها واداراتهـا .

وهـذا امر متوقع ، حيث أن الادارة بالاهداف لم تكن قد انتشرت بالشكل الذى حدث فى عـام ١٩٧٦ ، حيث بذلت الحكومة المصرية مجهودات مكثفـة لنشر هـذا المفهوم « الجديد » وتوعية المديرين بـه عن طريق الاجتماعـات والندوات والمؤتمرات التى عقدتهـا وزارة التنمية الاداريـة والمعهـد القومى للتنمية الادارية . هـذا بالاضافة الى المجهود الاعلامى الذى قامت به وسائل الاعلام كالصحف والمجلات ، والاذاعة والتلفزيون ، وكذلك المجلات المهنيـة المتخصصة . وعلاوة على ذلك فقد اقبل المديرون يتسـاءلون عـن الادارة بالاهداف ويريدون جمـع معلومات تفصيلية عنهـا . وقـد لجأ بعضهم الى الجامعات والمراكز التدريبية المتخصصة للحصول على مادة مكتوبة فى هـذا المجـال ، أو أخـذ دورات تدريبية تعرض للفكر الجـديد وتشرح ابعـاده وتعرفهم بنشأته وتطوره وتجارب تطبيقه فى الشركات والبلاد المختلفة .

وعلى هذا نستطيع القول ان المديرين قـد أعدوا ذهنيا لنظـام الادارة بالاهـداف ، واستوعبوا طبيعته أو الفكرة الاساسية فيه . على أنـه من جهة أخرى يستلزم الامر — اذا أريد لنظام الادارة بالاهداف ان يطبق بنجاح — تعميق هـذا المفهوم واعطاء المديرين فرصـة كافية لاختماره فى أذهانهم ، حتى يبدءوا من منطلق سليم ، وحتى لا يطبقوه تطبيقـا خاطئا ، كما حـدث فى النصف الاول من هذا القرن عندما طبق المديرون الامريكيون مفاهيم الادارة

العلمية ثـم مبادئ العلاقات الانسانية ، دون تفهم كاف لهـذه المبادىء وتلك المفاهيم ، أو دون مراعـاة للظروف البيئية التى يمكن أن تنجح فيهـا ، الامر الذى أصابهم بخيبة أمل ولـم يمكنهم من الحصول على النتائج التى تنبأت بها هاتان المدرستان .

أما أفراد العينة السعودية ـــ وقد قام المؤلف بتدريبهم فى الادارة بالاهداف فى خمس دورات متتابعة للادارة المتقدمة بمعهـد الادارة العامة بالرياض ـــ فقد وجدنا أن أكثر من ٧٠٪ منهم لـم يسبق لهم التعرف على الادارة بالاهداف . أما الذين سمعوا عنهـا فى محاضرات سابقة ، أو قرأوا عنهـا فى قراءات خاصة ، فكانوا يشعرون أنهـا مدرسة فكرية جديدة ، تختلف عن سابقاتها من المدارس الادارية ، ولكنهم لـم يعرفوا عنها تفاصيل قبل الدورات التى حضروهـا .

المشكلات التى تواجه المديرين

وسألنا المديرين فى العينـة السعودية عن المشـكلات التى تواجههم فى اداراتهم ، والتى تعوق سير العمل وتتطلب العلاج . وطلبنا منهم أن يرتبوها حسب أهميتها فى نظرهم . وقد كانت قائمة المشكلات كبيرة ، والتشتت بينها كثيرا . ولكن أهم هـذه المشكلات حسب الترتيب الذى اتفقت عليه اجابات المستقصى منهم ، كانت عـدم توفر الموظفين المديرين بالاعداد الكافيـة . والتسيب الوظيفى واللامبالاة وأحيانا غرور بعض الموظفين ذوى المؤهـلات الجامعية والعليا وعدم تقبلهم للاوامر والتوجيهات . ونقص الثقافة الاداريـة لدى المديرين والرؤساء . وعدم تفويض الصلاحيات الكافية للمديرين . وصعوبات تقويم الاداء من نقص موضوعية المعايير الى صعوبة قياس بعض الانجازات . وعـدم الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين ونقص العناية بدراسة مشكلاتهم .

ووجود فجوة بين الادارة العليـــا والمستويات الادارية الاخـــرى بالمنظمة . ثـــم كانت هناك أيضـــا مشكلات الرقابة المحكمة والاشراف اللصيق عـــلى العاملين . ووجود التنظيم غـــير الرسمى واختـــلاف مصالحه مـــع التنظيم الرسمى . والمحاباة والمجاملات والتدخل الشخصى . وعـــدم تعاون الادارات والاقسام الاخرى . واخطاء تطبيق الحوافز ســـواء فى توقيتهـــا أو طريقـــة توزيعها . واللوائح وعـــدم ملائمتها للتغيرات التى تحدث . وقصور نظـــم المعلومات وصعوبة التعامل مـــع الجمهور وبعض القيم السائدة مثل رغبـــة الجمهور فى التحدث مباشرة مع مسئول كبـــير أو عدم التزامهم بالنظام ، الى غير ذلك من مشكلات .

وتجد كثـــيرا من هذه المشكلات يتشابه مع تلك التى ذكرهـــا المديرون فى العينة المصرية . فقد كانت هناك مشـــكلات تنظيمية مثـــل المركزية الشـــديدة فى بعض الادارات وما يترتب عليهـــا من تعطيـــل العمـــل وانخفاض الروح المعنوية ، وعـــدم وضوح الاختصاصات وتداخلها فى كثير من الوظائف ، مما يسبب إحباط العاملين وضعف علاقاتهم وتعدد أخطائهم وازدواج العمليات ، وعـــدم ترابط الادارات والوحدات والاقســـام وضعف التنسيق بينهـــا . كما كانت هناك مشـــكلات تخطيطية تبرز فى الشركات الصناعية فى عدم تحـــديد الاهداف بوضوح وغموض سياسات الشركة وقصور الامكانات الفنية ، وتوجد فى الشركات التجارية فى صعوبة تحديد الاهداف وعدم الاتفاق عليها وعدم جدية التخطيط القصير والطويل الاجل وضعف المتابعة وعدم التخطيط لمشروعات جديدة . أما المشكلات الاخرى فكانت اللوائح والقوانين — تعددها وتغيرها ، والعمالة الزائدة ، وضعف الحوافز ، وهجرة الكفاءات الممتازة ، والتنظيم غـــير

الرسمى ، وتدخل النقابات وكثرة ضغوطها ، وعــدم ملائمة نظــم التقويــم والمتابعة والمعلومات والاتصالات .

امكانية تطبيق الادارة بالاهـــداف

سألنا المديرين السعوديين سؤالين بشأن امكانية تطبيق الادارة بالاهداف فى اداراتهم . فأما السؤال الاول فكان : هــل تعتقــد أن مــن الممكن تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف فى ادارتك ؟ وكانت النتيجة أن ٤٥ر٦٪ اجابوا بنعم ، وأجاب بالنفى ٥٢٪ وقد انخفضت نسبة الذين أجابوا بالايجاب عندما سألناهم السؤال الثانى وهــو : هل تعتقد انك ستطبق الادارة بالاهداف فى ادارتك بعد هــذه الدورة أو فى المستقبل القريب ؟ فكان الذين قالوا نعم أقل من ١٧٪ بينما أجاب أكثر من ٨٠٪ بربما ولا ، ويدل انخفاض الإجابات عن امكانية تطبيق الادارة بالاهــداف من ٤٥٪ الى ١٧٪ ، عــلى ان المديــر قد يعتقد انــه يمكن استخدام أسلوب معين من اســاليب الادارة ولكنه لا ينوى بالضرورة أن يطبقه فعـــلا .

وقد كانت حجة الذين اجابوا بأنهم سيطبقون الاسلوب الجــديد ، ان الادارة بالاهــداف جديرة بالتجربة وربما تنجح . وخاصة — كما يشــير أحد المديرين — انهـــا تستخدم علم النفس ومبادىء السلوك وتمزجها فى نســيج حى مع مبادىء الادارة . وبالتـــالى يمكن أن تكون النتيجة طيبة . كما ذكر مدير آخــر انه يطبق فى تعامله مع المرءوسين اسلوب المشــاركة . لــذلك فانه يميــل الى أن يجعله اكثر انتظاما واستمرارا بتطبيق الادارة بالاهداف ، وخاصة أن العمل الذى تقوم بــه منظمته يقبل القياس الكمى وترجمة الاهداف الى أرقام ومعدلات يتم بلوغهـــا فى مراحل زمنية محـــددة .

وأما الذين أجابوا بالنفى فكان اتجـــاه اجاباتهم يميـــل الى أن الادارة بالاهداف تصـــلح أكثر فى حالة الدول المتقدمة ، وتلائم القطاع الخاص أكثر من ملاءمتهـــا فى القطاع العام أو الاجهزة الحكومية . حيث انهـــا ــ كما تشـــير تعليقات المديرين ــ تتطلب مرونة وصلاحيـــات متنوعة عنـــد المدير . كمـــا أنها تحتاج الى ثقافة ادارية واسعة للمدير ومجهود كبير من جانبـــه ، ووعى من جانب المرءوسين . وبالتالى يصعب تطبيقها عندما يسير العمـــل بموجب لوائح ثابتة ، وعندما توجد ندرة نسبية فى العمالة المدربة المؤهـــلة ونقص فى الوعى الادارى والثقافة الادارية للمديرين . كمـــا ذكـــر البعض أن الادارة بالاهـــداف لا تتناسب مـــع أعمال معينة كالخدمات والاعمـــال التى يصعب قياسها . وقال بعض المديرين انها مثالية .

وقد أردنا أن نعرف درجة تفاؤل المديرين أو تشـــاؤمهم تجـــاه الادارة بالاهـــداف فسألناهم : اذا فرض وطبقت الادارة بالاهـــداف ، فما هـــو فى اعتقادك احتمال نجاحها ؟ فأجاب ٥٦٪ بأن احتمال النجاح متوسط . وقـــرر أكثر من ٣١٪ أن احتمال نجاحها ضعيف . ولـــم يذكر ان احتمال النجـــاح كبير سوى ٨ر٨٪ فقط . وهنـــا يختلف المديرون السعوديون ــ وهم يعملون فى أجهـــزة ومصالح حكومية ، عـــن عينـــة المديرين المصريين فى الشركات الصناعية والتجارية ، والذين عبروا عن اعتقادهـــم بأن الادارة بالاهـــداف ستحقق مزايـــا لشركاتهم اذا طبقت فيهـــا . فقد أجاب ٩٠٪ بنعم . وذكـــروا مزايا عـــديدة يمكن أن تنتج عن تطبيقها ، منهـــا زيادة الانتاجية وضـــغط التكاليف ، وتنشيط الدوافع وتقويـــة الروح المعنوية والعـــلاقات الانسانية ، ووضوح الاهداف وضمان جدية العـــاملين ، وزيادة فعالية الرقابة والتقييم ،

وتخفيف الروتين وتوفير المرونة لمواجهة التغيرات واعطاء الفرصة للكفاءات أن تأخذ فرصتها المناسبة .

وتتفق هـذه المزايا التى توقعها المديرون المصريون مـع المزايا التى أثبتت التجارب فى الشركات الامريكية وجودها . ولذلك فان كثـيرا من الآراء يميل الى أن الادارة بالاهداف يمكن تطبيقها فى الشركات بدرجة أكبر من النجاح عنها فى المؤسسات الحكومية ، وكما ذكر المديرون السـعوديون أن فـرص تطبيقها فى القطاع الخاص أحسن منها فى الاجهزة الحكومية ـ كمـا قلنـا آنفـا ـ ولو أن تجربة احـدى الوزارات الامريكيـة تثبت نجـاح الادارة بالاهداف فى الحكومة ، كما نعرض بعد قليل .

الكفاءات البشرية اللازمة

ثـم سألنا المديرين فى العينة السعودية عن مدى مساهمة المرءوسين فى تطبيق الادارة بالاهداف بنجاح . فأجاب عشرون بالمـائة بأن مرءوسيهم سوف يمكنونهم من التطبيق الناجح لهـذا الاسلوب . بينما أجـاب ٦٧٪ . « الى حد ما » ، وذكر ٦ر٩٪ أن المرءوسين لن يساعدوهم عـلى تطبيـق الادارة بالاهـداف . فأما الفئة الاولى فكانت أسسها فى الاجـابة أن هناك كفاءات كثيرة ملائمة وناضجة ويمكنهـا تحمل المسئوليات والقيام بأعباء متنوعة . كما أن هنـاك درجات معقولة فى الطموح لدى هـذه الكفاءات . اما الذين أجابوا بلا والى حد ما ، فكانت أسبابهم متشابهة . وهى عـدم وجـود الاعـداد الكافية من العاملين ، وعـدم توفر تخصصات معينة . وعدم استقرار العمالة نتيجة لمجموعة من العوامل على رأسها ضعف الحوافز اذا قورنت بتـلك التى يجدها الموظف فى مجالات أخرى مثل القطاع الخاص . وتدنى المستوى العلمى والعملى لبعض العاملين ، واهمال البعض الآخر أو عدم رغبتهم فى العمل .

النظم المساعدة للادارة بالاهداف

أردنا أن نتعرف على وجهة نظر المديرين السعوديين فى مدى ملاءمة نظم المعلومات ، والحوافز وتقويم الاداء ، وتوظيف العاملين ، للادارة بالاهداف . وقد وجدنا أن الاتجاه السلبى هو الغالب ، اذ يعتقد بعدم ملاءمة هذه النظم ، ٨٣٪ من المديرين بالنسبة لنظام توظيف العاملين ، ٧٩٪ فيما يتعلق بتقييم الاداء ، ٦٩٪ بالنسبة للمعلومات ، ٥٢٪ للحوافز .

ا ـ نظم المعلومات

كان الاتجاه السائد أن هناك مشكلات تتعلق بالمعلومات ، من حيث كميتها ودقتها وسرعة وصولها . هذا بالاضافة الى أن الاتصالات بين الادارة العليا والمديرين ، ليست على المستوى المطلوب من الكفاءة . ومثال ذلك عدم وضوح الاهداف فى بعض الحالات ، وعدم تحديد الصلاحيات والاختصاصات فى حالات أخرى ، وغياب بعض المعلومات أو عدم تفسيرها . كذلك فان الارشيف الذى يمثل مركز المعلومات ، ليس منظما بالطرق الحديثة .

ب ـ الحوافز

يعتقد ٤٤٪ من المديرين أن الحوافز التى تعطى للعاملين مناسبة . سواء فى ذلك مكافآت العمل الاضافى والمكافآت التشجيعية والاستثنائية والبدلات وغيرها . هذا بالاضافة الى ما يوفره المدير لمرءوسيه من حوافز أخرى معنوية تشجعهم على العمل . ومن جهة أخرى فان ٥٢٪ من المديرين يعتقدون أن الحوافز غير مناسبة . فهى فى نظرهم غير كافية من ناحية ، وغير دقيقة فى توزيعها من ناحية أخرى .

جـ ــ تقويــم الاداء

يبدو أن تقويم الاداء يمثل مشــكلة عامة فى بلاد كثيرة . فيشكو المديرون الامريكيون من عــدم استطاعتهم التوصل الى تقــويم دقيق وذلك لاختــلاف الوظائف وطبيعتها ومتطلباتها ومستوياتها التنظيمية ، ومن ثــم أهدافها ومعايير قياسها (٣٤) . وكذلك فى حالة عينة المديرين المصريين ، يرى ٧٣٪ منهــم أن نظام تقويم الاداء فى مؤسســاتهم ــ والذى يتمثل فى تقاريــر الكفايــة ، غــير مناسب . وفى العينة السعودية يعتقد أكثر من ٧٩٪ بعــدم مُلاءمة نظــام تقييم الاداء . وتتلخص أسباب ذلك فى نظرهم ، فى عــدم مقاييس دقيقة للاداء ، وخاصة فى بعض الاعمال مثل أعمال الخدمات ، وعدم تحديد عناصر التقويم . هذا بالاضافة الى اخطاء التحيز والمجاملة والنسيان .

د ــ نظام التوظيف

ثــم كانت حجة المديرين الذين يعتقدون بعدم ملاءمــة نظــام تعيين الموظفين (٨٣٪) ، ان هناك فجوة فى متطلبات الوظائف الشاغرة ، وخصائص الافراد الذين يعينون فيها ــ من حيث المؤهل والتخصص والاعداد . فهنــاك موظفون يعينون على وظائف معينة ، ولكن يكلفون فى الواقع بأعمال اخــرى قد تكون متعلقة بمجال تخصصهم أو بمسميات وظائفهم ، وقد تكون بعيدة عنها . ثــم أن التدريب الذى يعطى للعاملين ، قبل الخدمة وعندما يعينون ، لا يعــد الموظف الاعداد الكافى للعمل الذى سيقوم بــه .

التطبيق الناجح للادارة بالاهــداف

قد يبدو من الصعب تطبيق الادارة بالاهداف كما تشير آراء المديرين فى

---

(34) Tosi & Carroll, in Nord, Op. Cit., P. 668.

العينة السعودية ، وخاصة فى الجهاز الحكومى . ولـكن التجربة العمليـة اثبتت أن الادارة بالاهـداف يمكن أن تنجح أو تفشـل ــ بدرجات متفاوتة من النجاح والفشـل ــ فى كلا القطاعين الحكومى والخـاص ، تبعا لمجموعـة الظروف المحيطة بالتطبيق . فعلى سبيل المثـال طبقت الادارة بالاهـداف فى وزارة الصـحة والتعليم والرعاية الاجتماعية الامريكية بنجـاح ، وخرجت التجربة بدروس هامة أهمها ما يلى (٣٥) :

١ ــ اختلاف القطاع العام عن الخاص

(أ) تعتبر عملية تحديد الاهـداف فى القطاع العام أعقد منهـا فى القطاع الخاص . وتتطلب تنسيقا ومشاركة من جانب المعنيين أكـثر مما يتطلب الامر فى القطاع الخاص . وذلك بسبب المصـالح المتعددة التى يهدف القطاع العام لخدمتها .

(ب) تتنوع الاهداف وتأخذ صورة مخالفة فى القطاع العام . فتوضع مثلا أهداف حالية أو وسيطة ، وأهداف مرحلية ، وبعيدة المدى . فى حين أن معظم أهـداف القطاع الخاص تنحصر فى الارباح والعائد على راس المـال المستثمر .

(جـ) ان قياس التقدم نحو الهدف صعب فى القطاع العام . ولكن عـن طريق الخرائط وجداول العمل والجدول الزمنى ، يمكن القيـاس بدرجة من الدقـة .

(35) R. Brady, « MBO Goes to Work in The Public Sector » , **Harvard Bcsiness Review, March - April, Vol. 51, No. 2, 1973 , PP. 73 - 74,**

٢ ــ دور المدير او المشرف

(أ) من المهم أن يكون المدير قادرا على تحمل أعباء الادارة بالاهــداف وراغبا فى ذلك أيضا .

(ب) يجب أن تتناسب الادارة بالاهــداف مع النمط القيادى للمدير حتى لا يقاومها أو يعمل على انشالها .

(جـ) لابد أن يشرح الرئيس للاخرين رأيه بالنســبة للاهــداف العــامة وأولوياتها حتى يعطى ارشادا أو خطوطا عريضة للمرءوســين . والا فما يضعه هؤلاء من أهــداف لن تكون له جدواه .

(د) تؤثر وجهة نظر الرئيس على الادارة بالاهداف . فمثــلا هل هــو يشجع تحديد المشكلات وحلها أم اخفاءها ؟ وكلما نظــر الرئيس الى الادارة بالاهــداف على انهــا حــل للمشكلات ووصــول للاهداف ــ بدلا من كونها تصيدا لاخطاء المرءوسين ، كان أثر ذلك كبيرا فى نجاحها .

٣ ــ العــلاقات الادارية

(أ) ان الادارة بالاهداف مشروع تعاونى بين الرؤســاء والمرءوسين . واذا لم يشــعر الفريقان أن الهدف مهم ، وممكن التحقيق ، وفيه تحديات لقدراتهم أصبحت الادارة بالاهداف غير ذات معنى .

(ب) من المهم اقتناع المديرين أن الادارة بالاهداف تمكنهم مــن الادارة المستمرة الفعالة وليس فقط ابلاغ الرئيس بالمشكلات الوقتية .

(جـ) يجب أن تكون الادارة بالاهداف بين الرؤساء والمرءوسين . أمـــا المستشارون فيمدون المديرين بالنصيحة .

(د) تتحلى المراجعة الدورية بين الرؤساء والمرءوسين مكانا مهما للتعرف على التقدم المرحلى .

٤ — مبادىء عامة استراتيجية

(أ) يجب وضع خطة مفصلة لبلوغ الهدف بعد تحديده والا انخفضت فرص النجـــاح .

(ب) يجب التوسط بين ترك العاملين يتمسكون بأهدافهم ، وبأن يلزموا بالتغيير الكلى لها .

(جـ) لابد من دراسة النتائج حتى لو حققت ١٠٠٪ من الاهداف وذلـــك بغرض التخطيط الاحسن فى المرات القادمة .

(د) من المهم أن تتميز الادارة بالاهـــداف بالمرونة فيمكن مناقشـــة أمـــور غير مدرجة فى الاهداف المحددة ولكن لها أهميتها لنجاح المنظمة .

(هـ) يجب النظـــر للادارة بالاهـــداف كعضـــلات الجســـم ، يقويهـــا الاستعمال والمران المستمر ، ويوهنهـــا الخمول ويميتهـــا عـــدم استخدامها .

كذلك طبقت الادارة بالاهداف فى الخدمة المدنية الامريكية ، وأســـفرت التجربة عن بضـــع فوائد (٣٦) . مثل موضوعية تقويم الاداء وتسهيل المهام

(36) Berkley, **The Craft of Public Administration** 2 d ed . (Boston : Allyn Bacon, 1978) P. 336.

القيادية وتطوير الاداء وتحـديد الاولويـات ومسئوليات التنفيـذ والتطبيق الصحيح للمشاركة . كما جرى فى وزارة الصحة والخدمات الانسانية بالحكومة الامريكية تطبيق ما يعرف بالادارة بالسلوك والنتائج (٣٧) . والتى يوجه فيها الاهتمام الى كل من السلوك الوظيفى للافـراد والنتائج والمخرجـات التى يحققونها .

أما فى انجلترا فقـد طبقت الادارة بالاهداف فى ادارة المحليات . وفى الهند فى عـدد من الشركات الدولية التى توجـد مراكزها الرئيسية فى انجلترا . وقـد أسفرت التجربة (٣٨) عن ضرورة الحصول على تأييد الادارة العليـا واشرافها على خطوات تنفيذ الادارة بالاهداف . وضرورة وجـود خبير داخلى مدرب بالاضافة الى المستشار الخارجى ، وتمهيد المناخ الملائم للتغيير ، وتدريب المديرين .

وفى المملكة العربية السعودية تمت تجربة الادارة بالاهداف فى جهـاز الاتصالات السعودية (٣٩) . وكانت المبادىء الاساسية لهذه التجربة هى تأييد الادارة العليا ، والثقة المتبادلة ، والمنافسة الصحيحة ، والاحساس بالمسئولية ، والمشورة والمشاركة ، وتطوير الافـراد . كذلك فان أساسها العملى تبلور فى التحديد الدقيق للاهداف ، وتخطيط العمل ومراجعته ، والتقويم الصحيح للاداء ، والتحفيز الجيـد للافراد ، وذلك لتحقيق انجازات متميزة لكل من الجهـاز والعاملين . وقـد أسفرت التجربة التى بدأت منذ ١٩٧٨ ، وانتظمت اعتبارا

---

(37) G. Brumback, and T. Mc Fee, « From ABO To MBR » **Public Administration Review** July - August, 1982, P. 366.

(38) B. Mahashwari, **Management By Objectives** (New Deihi: Tata Mc Graw - Hill, 1980) , P. 227 .

(٣٩) أنظر تفاصيل التجربة فى : على محمد عبد الوهاب ، **الادارة بالاهداف** ، القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٤ . الفصل السابع .

من ١٩٨١ عن نتائج ايجابية أهمها التحديد الدقيق للاهداف واتساقها ، وتناسق خطط تنفيذها ، ووضوح الاختصاصات والمسئوليات ، والمرونة والتطوير ، وكفاءة الرقابة ، ورفع مستوى الاداء وزيادة الانتاجية . ومن جهة أخرى كانت هناك بعض المشكلات قبل عدم التزام بعض الافراد ، وضعف احساسهم بالمسئولية ، والحاجة للمتابعة المستمرة ، وتنازع الاهداف ، وطول الوقت اللازم للتطبيق ، والاسراف فى تشغيل الموارد ، والاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الظروف المحيطة وصعوبة تقويم الاداء فيما يتعلق بالنواحى السلوكية .

مراحل التطبيق :

ولكى يمكن استخدام الادارة بالاهداف بنجاح ، فيحسن النظر الى تطبيقها على انه تقديم لتكنولوجيا جديدة للمنظمة (٤٠) . ومن ثم يستلزم الامر تطبيقها على مراحل . ويشرح بعض الكتاب ثلاث مراحل للادارة بالاهداف تسمى دورة الحياة أو دائرة تطبيق الادارة بالاهداف وهذه المراحل هى (٤١) :

المرحلة الاولى — التقديم

وتقع مهمة تقديم أسلوب الادارة بالاهداف على أولئك المديرين المهمين بالمنظمة والذين يجب أن تتوفر فيهم مهارات ومعلومات ادارية تمكنهم من رؤية

(40) R. Hollman, and D. Tonsik « A Life Cycle Approach To Management By Objectives » Academy of Management Review, Oct. 1977, Vol 2, No. 4, P. 682.

(41) I Bid., PP. 679 - 680

الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين سويا من خلال خطوات الادارة بالاهداف . هذا بالاضافة الى حماسهم للاسلوب الجديد ورغبتهم الحقيقية فى انجاحه ، ولا شك ان المجهود الذى يقوم به هؤلاء المديرون هـــام جدا فى هذه المرحلة اذ يأخذون على عاتقهم عملية التمهيد والتدريب والاعداد ، لتوضيـــح مفهوم الادارة بالاهداف وشرح خطواته وبيان مزاياه ومشكلاته . وغنى عـــن الذكر انـــه يجب كسب تأييـــد الادارة العليا لتطبيق الادارة بالاهداف والا فشلت المرحلة التالية .

المرحلة الثانية : النمو والتعديل

وهنا يبدأ استعمال الادارة بالاهداف . وربما كان أهم ما يميز هذه المرحلة ظهور عدة مشكلات ، وتنقسم هذه المشكلات الى :

(أ) انسانية

وتتمثل فى عـــدم استعداد الرؤساء والمرؤوسين لقبول الاسلوب الجديد ، أو ترددهم فى تطبيقه ، أو شعورهم العدائى نحوه نتيجة عدم معرفة النوايـــا من ورائـــه ، أو مقاومتهم له اذا لم يكن لهم دور فى اعـــداده . وتزداد هـــذه الألوان من المشكلات عندما يتطلب الادارة بالأهداف تعلم مهارات ومعرفة جديدة ، أو تعديلات فى طرق العمل أو تغييرا فى العلاقات القائمة .

(ب) تنظيمية

هناك عوامل تنظيمية تؤثر على نجاح تطبيق الادارة بالاهداف مثل البناء التنظيمى وعلاقات الوحدات والادارات والاقســـام والسلطات والمســـئوليات والاجراءات والبرامج والميزانية وقـــد تتطلب الادارة بالاهداف تعديلا أو تغييرا فى بعض هذه العوامل أو فيها جميعا .

(هـ) بيئيـــة

ربما كانت هناك ضغوط بيئية مثل انتشار استعمال الادارة بالاهداف فى المنظمات الأخـــرى ، الأمر الذى يدفع المنظمـــة الى أن تحذو حذوها . وقـــد تكون هناك متطلبات من الوكالات الحكومية لجعل المؤسسات تطبـــق الادارة بالاهداف . كما هى الحال فى بعض مكاتب الحكومة الفيدرالية الامريكية . وكما حدث فى مصر عندما طالبت الحكومة شركات القطاع العام بتطبيق اسلوب الادارة بالاهداف . ولا شك أن التحدى الواضح فى هذه المرحلة هو مواجهة هذه المشكلات وحلها . وذلك لان نجاح الادارة بالاهداف يتطلب أن يكون هناك تأييد من جانب الادارة العليا وتأييد من جانب العاملين ، ومقومات تنظيمية ملائمـــة ، وموارد بشرية ومادية كافية ، فاذا لم يتوفر واحد من هذه العناصر ، تعرضت الادارة بالاهداف لكثير من مخاطر الفشل .

المرحلة الثالثة — النضوج

عندما يستمر تطبيق الادارة بالاهداف لفترة معقولة ، وتبدأ نتائجهـــا الايجابية فى الظهور ، ويلمس كل من العاملين والادارة محاسنها — مثـــلا فى صورة انتاجية عالية وروح معنوية مرتفعة وتقدم نحـــو الاهداف ، فان الادارة بالاهداف تأخذ صفة الاستمرار وتصبح جزءا من الممارسات اليومية المعتـــادة للمديرين . ويتبع هؤلاء خطواتها مختارين مقتنعين ، دون ضـــغط داخلى أو خارجى لتطبيقها . وهنا تكون الادارة بالاهداف قد بلغت مرحلة النضوج .

الاحتياطات اللازمة لتطبيق الادارة بالاهداف

هناك مجموعة من الاحتياطات يجب ان تصاحب تطبيق الادارة بالاهداف ،

حتى يمكن الافادة من مزاياها والتوصل الى قرارات فعالة توصل للهدف المطلوب . وأهم هذه الاحتياطات (٤٢) . الرغبة القوية فى تطبيق الادارة بالاهداف من جانب الادارة والعاملين . ووعى المشرفين وحماسهم وقبولهم للاسلوب الجديد فى الاشراف ، وقدرتهم على الاصغاء والتشخيص والتوجيه والارشاد . واستعداد العاملين لتحمل المسئولية ورغبتهم فى الانجاز ، وتوفر المعرفة والخبرة اللازمة لديهم للتفكير فى أهداف ممكنة التحقيق ووسائل تحقيقها . وتوفر الوقت الكافى لتطبيق الادارة بالاهداف حتى تتماسك وتستقيم . والى جانب ذلك يجب توفير (٤٣) التغذية العكسية الكافية ومراجعة النتائج ، والاهتمام بوضع مستويات راقية للاداء لتزيد حماس الافراد على تحقيق نتائج متميزة والاشتراك فى تحديد الاهداف بالجدية الواجبة . على أن يكون فى الاعتبار أن المشاركة عملية مستمرة لكل القادرين عليها (٤٤) كما أنها لا تعنى التهاون أو قبول اية افكار ، وانما تعنى الجدية والمثابرة والحرص على التطوير .

وقد ذكر المديرون فى الدراسات التى أجريناها عددا من الاحتياطات ، يتركز أهمها فى نظر العينة السعودية فى تنمية وتطوير كل من المديرين والعاملين . ونشر المعرفة والثقافة الادارية . وتطوير الممارسات التنظيمية بحيث تتسع صلاحيات المدير وتتوفر له المرونة اللازمة . وتعديل أسس تقييم الاداء . وتطوير نظم المعلومات وسياسات التعيين .

وأما فى العينة المصرية فقد ذكر المديرون فى الشركات الصناعية والتجارية ،

---

(43) W. Dowling, and L. Sayles, 2d ed., How Managers Motivate (Tokyo, Mc Graw - Hill Kogakusha, (1978) , P. 200 - 201 .

(42) Terry, Op. Cit., P. 32.

(44) D. Mc conkey, **How Te Manage By Results,** 3 d ed (New York : **Amacom, 1979) , P. 26.**

تعديل سياسة التوظيف واعادة النظر فى هيكل العمالة . وترشيد البنـــاء التنظـــيمى بحيث لا يضـم الا الادارات والأعمـــال اللازمة . والاختيـــار الكفء للقيادات الادارية وتحديث نظم المعلومات والتخطيط الجيد للاعمال ممثلا فى الدراسة الموضوعية للاهداف وأخذ المستقبل القصير والطويل فى الحسبان ، وفحص الامكانات المتاحة . ووضع أسس واقعية للتقييم . والتوعية والتدريب المكثف لكافة المستويات . وزيادة الحوافز المادية والمعنوية . والعناية بالعلاقات الانسانية بين العاملين .

وفى دراسات أخرى رأى المديرون الامريكيون ضرورة المراجعة الدوريـــة والتغذية العكسية للمعلومات وتطوير الاهداف بحيـــث تتلاءم مع التغـــيرات الجارية . وتوضيح الاهداف على كافة المستويات وتعديل سياسة التقييم بحيث تشمل التقدم والكفاءة فى بلوغ الاهداف وتقـــدم الاشخاص أيضا . وتأييـــد الادارة العليـــا لبرامج الادارة بالاهداف والتأكد من فهمها من جانب العاملين ومعرفتهم لطرق تحديد الاهداف والمشاركة الحقيقية للعاملين فى وضع الاهداف المطلوب تحقيقها (٤٥) .

الادارة بالاهـــداف والانتاجيـــة

يشير انتشار الادارة بالاهداف اليوم باعتبارها أسلوبا اداريا حديثا ، الى امكانية تطبيقها والافادة من المزايا التى تنتج عنها . ويرى البعض أن هنـــاك دوافع أو أسبابا قوية لتطبيق الادارة بالاهداف فى مصر (٤٦) . وهى تطـــوير نظم تقويم الاداء ، ووضع أسس أكثر ملائمة لتطوير الادارة ، وزيادة الكفاءة

(45) Tosi & Carroll, **Op.. Cit.,** P. 668.

(٤٦) صلاح السيد ، **الادارة بالاهداف : مدخل كلى للادارة** ، القاهرة : الجامعة الامريكية ، ١٩٧٩ ، ص ١٦٢ .

الانتاجية ، واقامة تخطيط متكامل وبعيد المدى ، وتعميق معرفة الافراد لوظائفهم وعلاقاتها بالوظائف الاخرى بالمنظمة . كما يرى البعض أن الادارة بالاهداف يمكن أن تعالج الى حد كبير أخطاء الممارسات التقليدية للادارة ، وتصبح بذلك ثورة لحضارة عقلية جديدة (٤٧) تحقق مزيدا من الكفاءة والفعالية .

ونورد فيما يلى نموذجا يتكون من عشر خطوات ، قام المؤلف بتصميمه لمجموعات المديرين الذين دربهم فى مجال الادارة بالاهداف (٤٨) ، ويمثل هذا النموذج الاساس السليم لزيادة الانتاجية وتكثيف الكفاءة والفعالية . وربما يظن المدير أن السير حسب خطوات النموذج يستغرق وقتا طويلا . وهو محق فى هذا الظن ولكن الوقت الذى سينفقه فى هذه الخطوات يعتبر استثمارا للمستقبل ، لانه يضمن اتباع الاسلوب العلمى التحليلى المنظم ، ومن ثم تتدرج الادارة بالاهداف بنجاح خلال المراحل التى شرحناها آنفا ، التقديم ثم النمو وأخيرا النضوج .

ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار ان المنظمة جميعا يجب أن تكون مستعدة لتطبيق الادارة بالاهداف حتى يمكن نجاح هذا الاسلوب . أما التطبيق الفردى فى احدى الادارات فان فرص نجاحها ضئيلة . ولذلك فان المؤسسات التى أخذت بأسلوب الادارة بالاهداف طبقته تطبيقا شاملا كليا . ومن ثم استغرقت المراحل المذكورة (الاعداد والنمو والنضوج) زمنا ليس بالقصير ، فقد بلغ ثلاث سنوات ويزيد ، ووصل فى احدى الشركات الامريكية الى ثمانى سنين .

كذلك تتطلب الادارة بالأهداف تعاون كافة الأطراف المعنية — من الادارة

---

(٤٧) سيد الهوارى ، **الادارة بالاهداف والنتائج** ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ، ص ٢٩١ .

(٤٨) لمزيد من التفصيل انظر : على عبد الوهاب ، **الادارة بالاهداف** ، مرجع سبق ذكره ، الفصل الثامن .

والعاملين . فهى تفقد فرصها فى النجاح اذا خاف الافراد من التغيير أو المخاطرة بالافكار الجديدة (٤٩) . أو اذا خافوا من التقويم ، وخاصة السلبى ، أو اذا لم يرغبوا فى وضع الاهداف وفضلوا أن يضعها لهم غيرهم (٥٠) .

وفيما يلى توجيه للمدير فى اتباع خطوات تطبيق الادارة بالاهداف .

أولا : ادرس الوضع الحالى لادارتك ، دراسة جيدة مفصلة من حيث أهدافها واختصاصاتها ، ومسئولياتها وعلاقاتها بالادارات والاقسام الاخرى ، وأهميتها وموقعها التنظيمى والنتائج التى تحققها وأهم المشكلات التى تصادفها .

ثانيا : أجر حصرا شاملا للمشكلات التى تواجهك وصنفها حسب طبيعتها ، انسانية وانتاجية وتنظيمية وبيئية . واحصر الأسباب التى تؤدى الى هذه المشكلات . ووضح آثار هذه المشكلات على العمل والعاملين .

ثالثا : اعمل تقييما شاملا ودقيقا للاسلوب أو النظام الذى تسير عليه ادارتك مركزا على مدى ملائمة النظام لطبيعة العمل وقدرات العاملين وطموحهم ، ومدى تحقيقه للنتائج المطلوبة ونقاط القوة والضعف والنواحى الممكنة لتحسينه وتطويره .

رابعا : قرر ما اذا كان الاسلوب الحالى ملائما أو غير ملائم . وهل يمكن تعديله أو تطويره أم لابد من تغييره .

خامسا : اذا قررت التغيير ووجدت أن الادارة بالاهداف هى الاسلوب الملائم .

---

(49) Hunter, Op. Cit., P. 222.
(50) Du Brin, Op. Cit., P. 154.

فافعل ما يلى :

١ ـــ افهم بوضوح الاهداف المراد تحقيقهـــا .

٢ ـــ حدد هذه الأهداف بدقة كما ونوعا وتوقيتا وتكاليفا .

٣ ـــ اعرف بوضوح مجالات النتائج .

٤ ـــ التزم التزاما جادا بتحقيق هذه النتائج .

٥ ـــ ضع معايير محددة دقيقة للرقابة .

٦ ـــ مهد الطريق ، درب العاملين معك ، تعرف على وجهات نظرهم .

سادسا : اتبع خطوات الادارة بالاهداف التى ناقشناها آنفـــا .

سابعا : تأكد أن تكون الخطـــة التى تضـــعها بالتعاون مـــع رؤســـائك ومرعوسيك ، متضمنة لنقاط محددة لتحسين الاداء كلما كان ذلك ممكنا .

ثامنا : اهتم بالتطوير الذاتي ـــ لقدراتك ومعلوماتك وسلوكك ، واتبـــع فى ذلك خطة منظمة . وانظـــر فى نفس الـــوقت الى تنمية مرءوسيك وتابـــع تطورهم .

تاسعا : راجـــع أعمالك دوريا . وافحص مع رؤســـائك ، ومرءوســـيك النتائج التى تتحقق فى ضوء الاهداف المحددة والمعايير الموضوعية . وطـــور حيث يمكن التطوير واستفد من اخطائك وعالجها .

عاشرا : انشر روح التحسين والتطوير بين العاملين معـــك . وأكد على حسن الاداء ورقى الانتاجية .

خلاصــة

عالجنا فى هــذا الفصل دور الادارة فى زيادة الانتاجية عـــن طـــريق الادارة بالاهداف . فتناولنا أولا هــذا المفهوم من وجهــة نظــر البــاحثين والذين يركزون على جانب أو أكثر منه . وذكرنا أن النظرة الشاملة للادارة بالأهداف تعتبرها أسلوبا متكاملا ومنهجا عضويا متحركا يجمع الوظائف الحيوية للادارة ويعمل على تطوير العمل والعاملين ، من خلال التوفيق بين أهــداف الطــرفين وتنمية الموارد المتاحة . ويتكون أسلوب الادارة بالاهــداف مــن خطوات منظمة تعتمد على المشاركة الايجابية بين كل من الرؤساء والمرءوسين اذ يشترك الطرفان فى تحديد الاهــداف واتخاذ القرارات بشــأن الطــرق المناسبة لبلوغ هــذه الاهداف ووضع المعايير الملائمة لقياس النتائج . وتحاول الادارة بالاهداف بهــذا الاسلوب أن تحصل من الرؤساء والمرءوسين عــلى أقصى درجات التفاعل الذى يؤدى الى التعاون ورفع الكفاءة وزيادة الفعالية والتطوير المستمر .

وتختلف الادارة بالاهداف بذلك عن الاساليب الاخرى التى قدمتها مدارس أخرى مثــل الادارة العلمية والعلاقات الانسانية . وذلك مـــن حيث محور الاهتمام ووضـــع الاهداف وبرامج العمل والحوافز وقيمة العمل والفلسفة والمناخ السائد والاتصالات والرقابة والنتائج . وتجـــدر الاشــارة الى أن الادارة بالاهداف لا تلغى سابقاتها من المدارس الفكرية ولكنها تحاول أن تأخذ منها المزايا وتتفادى العيوب وتكمل نواحى النقص .

وتعتبر الادارة بالاهداف أسلوبا ناجحا لاتخاذ القرارات . حيث يعتمد على الطريقة العلمية التحليلية ويطبقها من خلال المشـــاركة بين الرؤســـاء

والمرءوسين ويفيد من احتكاك آراء الطرفين ووجهات نظـرهم ، ويوجه جهودهم نحو اختيار افضل البدائل التى توصل الى الهدف المرغوب .

وقد أثبتت التجارب العملية أن الادارة بالأهداف يمكن أن تحقق عددا من المزايا ، أهمها زيادة الانتاجية وربط الأهداف القصيرة بالطويلة الأجل وتنمية القـدرة التخطيطية للمديرين وتسهيل مهمة القيادة وتطوير الادارة والعاملين والتعرف على المشكلات الفعلية الحالية والمستقبلة وعلاجها ورفع الروح المعنوية للعاملين .

غير أن هناك ايضا عددا من المعوقات أو المشـكلات يصاحب تطبيق الادارة بالاهداف . وأهم هذه المعوقات صعوبة دمج أهداف الادارات والاقسام والتوفيق بينها وعـدم المشاركة الحقيقية من جانب العـاملين . وحـدوث اخطاء فى تحديد الاهداف ووضـع مقياس النتائج . وتقصير الادارة فى دراسة الظروف المحيطة بهـا والتى تؤثر عـلى نجاح ممارساتها . وعـدم ملائمة نظم المعلومات . وعدم التزام الادارة أو العاملين وضعف الحوافز .

وقد عرضنا لاتجاهات عينة من المـديرين المصريين والسعوديين نحو الادارة بالاهداف وامكانية تطبيقها والمشـكلات التى قد تصاحبها . حيث وجدنا أن الفريق الاول يلم الـماما مناسبا بمفهوم الادارة . فى حين لا يعلمه معظم أفراد الفريق الثانى . أما مشكلات الفريقين فقد تشابهت الى حـد كبـير . وذكرنا فى ذلك المشكلات التنظيمية والتخطيطية ، والايدى العـاملة ونظـم المعلومات والحوافز وتقويم الاداء والتوظيف والتنظيم غير الرسمى وكان حماس المديرين المصريين لتطبيق الادارة بالاهـداف واعتقادهم فى نجاحها اكبر مـن نظرائهم السعوديين الذين كانوا يرون أن فرصها فى النجاح متوسطة ، وأنها

تصلح للقطاع الخاص اكثر منها فى القطاع العام أو الحكومى . غير انه من جهة أخرى أثبتت التجربة الامريكية والانجليزية نجاح تطبيق الادارة بالاهداف فى الحكومة . وقد عرضنا خلاصة التجربة فى عدة دروس يمكن الاسترشاد بها عند التطبيق ، وذلك فيما يخص اختلاف القطاع العام عن الخاص ، ودور المدير او المشرف ، والعلاقات الادارية ، والمبادىء العامة الاستراتيجية .

والواقع انه يجدر النظر الى الادارة بالاهداف على انها تكنولوجيا جديدة . ومن ثم يلزم لتطبيقها بنجاح أن تمر بمراحل ثلاث . وهى مرحلة التقديم والتى يتم فيها التعرف على الاسلوب الجديد وفرص تطبيقه ونجاحه وكسب تأييد الادارة العليا له . ومرحلة النمو والتعديل والتى تبدأ فيها التجربة الفعلية وتظهر فيها عوائق انسانية وتنظيمية وبيئية ويتم علاجها . واخيرا تأتى مرحلة النضوج والتى تستقر فيها الادارة بالاهداف وتصبح اسلوبا يوميا يمارسه المديرون عن اختيار واقتناع . وخلال هذه المراحل ، يجب أن يستخدم المديرون عددا من الاحتياطات أو ضمانات الامان لكى يسير تنفيذ الادارة بالأهداف نحو الغاية المرجوة منه . وقد عرضنا لهذه الاحتياطات كما ذكرها المديرون المصريون والامريكيون والسعوديون . وكان اهمها تعديل سياسات التوظيف وتقييم الاداء والمعلومات والاختيار الكفء للقيادات الادارية وزيادة الحوافز وتدريب العاملين ، والدراسة الواقعية للأهداف والامكانات .

واخيرا عرضنا نموذجا لتطبيق الادارة بالاهداف قمنا بتصميمه لمجموعات من المديرين الذين دربناهم فى الادارة بالاهداف لكى يسترشدوا به اذا فكروا فى تطبيق هذا الأسلوب . ويعتمد هذا النموذج على دراسة الوضع

الحالى وتشـــخيص المشكلات وتقرير ما اذا كان الاســـلوب الجـــارى ملائما أم يحسن التحول نحو اسلوب الادارة بالاهداف . فاذا اختير البـــديل الثانى فهناك خطوات محددة يجب اتباعها حتى تنساب الادارة بالاهداف فى مراحلها الثـــلاث ، التقديم والنمو والنضوج ، بأقـــل قدر من المشكلات .

ونخلص فى النهاية الى أن الادارة بالأهداف أسلوب من اساليب الادارة لـــه مزاياه وعيوبه ومشكلات تطبيقه — كأى أسلوب ادارة آخـــر . ولكـــن النقطة الهامة التى يجب أن نؤكدها والتى تشير اليها الدراسات والبحوث واستقصاءات المديرين ، هى أن الادارة بالاهـــداف تطبق فى محيط معـــين ، يتكون من ظروف معينـــة . ولكى يمكن الحصول على أكبر قـــدر من مزايـــا الادارة بالاهـــداف وتفادى اكثر مشكلاتها ، يجب دراســـة هـــذه الظروف جيدا وتحليـــل التفاعل بينها ومعرفة أثرها عـــلى الادارة بالاهـــداف وأثـــر الاخـــيرة عليهـــا . فلا يمكن مثلا أن يقترض نظام الادارة بالاهـــداف مطبق بنجاح فى احـــدى المنظمات ويستخدم فى منظمة اخرى . فربمـــا كان ناجحا فى المنظمة الاولى لان هنـــاك ظروفا تساعد على ذلك . ولكن ليس هنـــاك ضمان لنجاحه فى المنظمة الثانية الا بعد أن تدرس الظروف الخاصة بهـــا . هـــذا بالاضافة الى أن الادارة بالاهـــداف لا يجب اعتبارها حلا لجميع المشكلات ، او تحميلها بتوقعات لا تستطيع مقابلتها . فهى اسلوب ادارى قابل للنجـــاح والفشل . ولكن المهم هـــو دراسة العوامل التى تساعد على نجاحه وتلك التى تؤدى الى اخفاقه حتى تتفادى الاخـــيرة وتكثف الأولى . ثم إن الاتجـــاه الحديث اليوم هو تطبيق الادارة بالاهـــداف فى المنظمة ككل — بجميع اداراتها ووحداتها وأقسامها . وعدم الاقتصار على ادارة واحدة أو عدد قليل منها . وذلك حتى يمكن الافادة من مزايا الادارة بالاهداف ، وحتى تتطور المنظمـــة دفعة واحـــدة وتزيد انتاجيتها وفرص نجاحها وفعاليتها .

الفصـــل الخامس

دور النقابة فى زيادة الانتاجية

اهـــداف الفصـــل

بعد انتهائك من قراءة هذا الفصل ، تكون قد حققت النتائج الآتية :

١ ــ التعرف على مفهوم نقابات العمال وأصل نشأتها .

٢ ــ الالمـــام بالاسباب التى ينضم من أجلها العمال الى النقابات .

٣ ــ فهم الوظائف التى تمارسها النقابات .

واخيرا : ٤ ــ تصور المساهمة التى يمكن أن تقوم بها نقـــابات العمال فى زيادة الانتاجية .

عناصر الموضوع

* مقدمة
* نشأة النقابات وتطورها
* تكوين النقابات
* ماهية النقابات ووظائفها
* النقابات والانتاجية
* خلاصة

نقاط للتفكير

١ — لماذا فى اعتقادك ينضم العمال الى نقابات ؟

٢ — هل هناك ضرورة لوجود النقابة ؟ واذا لم يكن الامر كذلك فما هو البديل للنقابة ؟

٣ — هل يمكن للعمال أن يستغنوا عن النقابة اذا كانت ممارسات الادارة جيدة ؟

٤ — يرى بعض المديرين أن نقابة العمال تسلبهم وظيفتهم الادارية ... بينما يرى آخرون أنها تساعدهم على أداء مهامهم بشكل اكفأ .. الى أى الجانبين تنحاز ، ولماذا ؟

٥ — ما هى فى تصورك أهم المساهمات التى يمكن أن تقدمها نقابات العمال لزيادة الانتاجية ؟

مقدمــــة

نتناول فى هذا الفصل دور النقابات العمالية فى زيادة الانتاجية ، فنشرح نشأة النقابة وتطورها وأسباب اقبال العاملين على عضويتها وأسباب الامتناع عن الالتحاق بها ، والوظائف التى تقوم بها . ثم نعالج الخطوات التى يمكن أن تتبعها نقابات العمال لزيادة انتاجية أعضائها والنواحى التى يمكن ان تتعاون فيها مع الادارة فى هذا المجـــال .

نشأة النقابات وتطورها

نشأة نقابات العمال أصلا عندما كان العمال يعملون تحت ظـــروف غـــير ملائمة ، وكان أصحاب الاعمال يستغلون جهود العمال ، من الرجال والنســـاء والاطفال والاطفال ، دون أن يقدموا لهم الجزاء المناسب . فقد كان العمال بعد بداية الثورة الصناعية فى منتصف القرن الثامن عشر ، يعملون ساعات طويلة ، وباجور قليلة ، وفى ظروف صناعية غير ملائمة تتفاوت درجتها فى الخطورة والتأثير الضار على الصحة والنفس . كما كان من ممارسات أصحاب الاعمال الاستغناء عن العمال الذين يقررون عدم الحاجة اليهم أو يستبدلونهم بآخرين أو يدخلون الميكنة فى صناعاتهم فتحل الآلات محل عدد معين من الافراد .

ووجد العمال انفسهم فى مواقف تحتاج الى جهد جماعى . فتكون بين بينهم ـــ كما يقول أرجريس ـــ تنظيم غير رسمى . ويعنى هذا التنظيم مجموعة واحد يعملون لاهداف مشتركة ويواجهون مشكلات واحـــدة . وبدأ هـــؤلاء

العمال يفكرون فى الحلول التى يمكن أن تتبع لعلاج مشكلاتهم ــ فيما يتعلق بساعات العمل ، والاجور ، وظروف العمل ، ومعاملة أصحاب الاعمال لهم ... الى غير ذلك من نواحى عدم الرضا التى كانوا يجدونها فى محيط العمل .

وأخذ هذا التفكير يتعمق وينتشر ويشمل أعدادا أكبر من الافراد . كما بدأت تتحول هذه الجهود الى نمط منتظم ، حيث يلتقى العمال ببعضهم بصفة دورية يستعرضون المشكلات التى بدأت تتبلور وتتحدد فى قائمة اولويات . ومن ثم قرر العمال أن يختاروا من بينهم من يمثلهم للادارة ويتكلم باسمهم ويتفاوض معها فى البنود التى تثور المنازعات بشأنها . وبالتالى أخذ التنظيم غير الرسمى صفة شبه رسمية . ثم تحول من مجرد علاقات ولقاءات بين العاملين ، وافكار ومجهودات من جانبهم لتحسين احوالهم العملية ، الى تنظيم رسمى له ملامح محددة وهيكل تنظيمى يتكون من رؤساء ومرءوسين ، وأقسام ووحدات وادارات . وهذا التنظيم هو ما يعرف اليوم بالنقابة .

أى أن بداية النقابة كانت الوظيفة الدفاعية (١) فى مواجهة الادارة . وذلك لحل المشكلات التى كان يتعرض لها العمال . ومن ثم كان سبب اقبال العمال على النقابة فى مبدأ الامر هو أنهم يستجيرون بها فى مواجهة الادارة ، ويعتقدون أنها ستحميهم من الممارسات غير الملائمة أو غير العادلة التى كانت الادارة تعرضهم لها وأنها ستحل لهم مشكلاتهم بالصورة التى يرضونها وأنها ستعدل ميزان القوى بحيث لا تكون الادارة وحدها هى المتصرفة فى

---

(1) W. French, The Personnel Management Process : Human Resources Administration, 2d . ed . (Boston : Houghton Mifflin Co., 1970), P. 411 .

شئونهم ، وانمــا تقابلها كفة اخـرى هى النقابة تحدث التوازن المطلوب ، فيأخذ كل الاطراف حقوقهم التى يطمعون فيها — اى تحصل الادارة على نتائج العمل التى تريدها من أرباح وشهرة وتوسعات فى الاسواق ... ويظفر العمال بما يريدون من أجور وحوافز وظروف عمل ملائمة وتأمين وانصبة فى الارباح .

واذا كانت بداية النقابة بهذا الشكل الدفاعى ، أى احساس العامل بعدم عـدالة الادارة فى معاملاتهم وضرورة وجود هيئة منظمة تواجهها وتقوم المعوج من تصرفاتها ، فلابـد ان يثور سؤال هام هنا وهو : ماذا يحدث لو كانـت الادارة ناجحة وعادلة فى التعامل مع أفرادها ؟ وبعبارة أخرى اذا حصل العمال على حقوقهم والمزايا التى يطمعون فيها ووجدا فى وظائفهم الاشباع الملائـم لحاجاتهم ، فهل يلجأون الى تكوين النقابات ؟ والواقع انه ليست هناك اجابة واحـدة عن هذا السؤال تطبق على جميع العاملين — على اختلاف مستوياتهم الفكرية والتعليمية والمهنية ، أو فى كل الاحوال — من الانواع المختلفة للمنظمات وطبيعة الاعمال والانشطة التى تمارسها هذه المنظمات والظروف التى تتميز بها ، أو حتى فى كل المناطـق — من ريف وحضر وصحراء .

ولكن تايلور — فى مدرسته المشهورة للادارة العلمية وضع اجابة جاهزة وبسيطة لهذا السؤال . وهـو أن العمـــال لن يلجأوا الى الانضـمام الى النقابات اذا كانت مشكلاتهم تعالج داخل المصنع . وكان تحليله منطقيا — رغم ان الواقع لم يثبت صحته . وهو أن الادارة لابـد أن تتبع الاسلوب العـلمى الذى يقوم على تحليل العمل وتقسيمه الى جزئيات وتحديد الضرورى والاقتصادى منهـا وحذف المكلف وغير الضرورى . ووضـع توصيف دقيق لهذه الجزئيات وتصميم « الطريقة المثلى » لاداء وظيفة معينة . واختيار العامل المناسب لهذه الوظيفة بنـاء على مؤهله وخبراته السابقة . وتدريبه تدريبا فنيا دقيقا مكثفا

حتى تزيد كفاءته ويتقن أداء وظيفته . واجراء التصميم السليم للمصنع وترتيب الآلات بالشكل الذى يضمن انسياب العمل بالكفاءة المطلوبة وزيادة الانتاجية . وتقرير طريقة الاجــور الملائمة التى تحقق عــدالة الجزاء المادى — والذى كان فى نظر تايلور هو المقابل الوحيد الذى يطمع العامل فى الحصول عليه — وبيـــان الفرص المفتوحة أمـــام العامل لزيادة أجره وذلك عن طريق زيـــادة انتاجيته . وقد صمم اتباع تايلور — جلبرت وجانت واميرسون .. طرقا مختلفة للاجور تتصاعد بارتفاع الانتاج . وذلك لتشجيع الافراد على بذل مزيد من الجهد فى العمل ورفع كفاءتهم الانتاجية . هذا كله بالاضافة الى ما أسماه تايلــور بالثورة العقلية التى يجب أن تقع على عاتق كل من الادارة والعاملين . فبدلا من أن يتنازع الطرفان على اقتسام الفائض ، يجب أن يهتم كل فريق أولا بتكبير حجم هذا الفائض .. أى تكثيف الانتاجية وزيادة الارباح . ومن ثــم يتمكن الطرفان من الحصول على جزء من العائد — وهو مزيد من الارباح للادارة ، ومزيــد من الاجور والحوافز وغيرها من صور المقابل المادى للعمال .

وبهذا التحليل المنطقى رأى تايلور أن العمال لن يستغيثوا بطــرف ثالث (وهو النقابة) لتحل مشكلاتهم . لان المشكلات يتم علاجهـــا داخل المصـــنع بأسلوب علمى موضوعى ، يقتنع العمال بسببه بعدالة الادارة وعــدم تحيزها . ثــم أن العمال يحصلون على المزايا التى يطمعون فيها ، ليس فقط فى العمل المناسب والظروف الملائمة للعمل ، ولكن أيضـــا فى اقتسام العائد من نتـــائج الاعمال . هذا بالاضافة الى اعتقاد تايلور الجازم بأن زمـــام القوة واتخاذ القرار يجب أن يكون فى يــد الادارة ، وأن النقابات بمساوماتهـــا الجماعيـــة والمفاوضات ، لا يجب أن يســـمح لها بأن تتدخل فى تحديد ساعـــات العمـــل وظروفه . فهذه قرارات من حـــق الادارة ، وهى أقدر على اتخاذها بما يتاح

لديها مـــن اساليب وأدوات علمية (٢) . وعلى هذا — يستمر تايلور فى تأمله — ستضعف النقابة وتتضاءل اهميتها وتختفى تدريجيا من مسرح الاحـــداث .

كذلك قدم مايو فى مدرسته المشهورة للعلاقات الانسانيه تحليـــلا مشابها لذلك الذى وضعه تايلور ، وان اختلف معه فى الوسيلة التى يتحقق بهـــا رضا العاملين . فبينما كان تايلور يرى أن الادارة العلمية ودراسة الجـــانب المـــادى للعمل والتوصل الى مقاييس موضوعية واجراءات قائمة على الحقـــائق والارقام وليس التخمين أو التحيزات ... هى السبيل الى رضـــا العاملين ومـــن ثـــم عـــدم حاجتهم للنقابة . فقـــد ذهب مايو مذهبا مخالفا ، يتلخص فى أن المهارة الاجتماعية ودراسة الجانب الإنســـانى هى الكفيلة بذلك . وكما كان تحليل تايلور منطقيا بسيطا ، فكذلك كان أســـلوب مايو . حيث رأى أن المهـــارة الاجتماعية التى يجب أن تتميز بهـــا الاداره تتمثل فى القياده الديموقراطيـــة للافراد ، واشراكهم فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات فى جماعات — بـــدلا من التعامل مع أفراد متفرقين أو منعزلين . والاهتمام بالحاجات المعنويـــة للعمال — مثل احترام النفس وتأكيـــد الذات ودافعيه الانجاز — وعـــدم الاقتصـــار على الجزاء المـــادى أو المحفزات التى تعتمد فقط على الاجور وملحقاتها مـــن مكافآت وعلاوات . والاعتراف بالتنظيم غير الرسمى وتشجيعه وتأييده — بدلا من محاربته — وتفهم ديناميته وبحث مشكلاته ، لانه مصدر هام لاشباع الحاجات الاجتماعية التى يطمع العمال فى اشباعها . كما أنه عنصر حيوى فى تحقيـــق انسجام الافراد مع الاداره — ذلك الانســـجام الذى لابد من تحقيقـــه لكى تستقيم الاعمال وتتمكن المنظمات من ممارسة أنشطتها وزيادة انتاجيتها وتحقيق اهدافها . أمـــا الصراع أو نزاع المصالح فقـــد كان فى رأى مايـــو مرضـــا

(2) Mckinney & Howard, Op. Cit., P. 123.

اجتماعيا لا يجب أن يوجـد ، ويجب استئصاله حتى لا يتفشى ويفسد العلاقات ويعطل بلوغ الاهـداف ويحدث تصدعا تنظيميا لا تقتصر آثاره السلبية عـلى المنظمات وحدها ولكنها تمتد الى المجتمع الكبير .

واعتقد مايو أن اقتراحاته هـذه كفيلة بتحقيق رضـا العاملين وزيادة انتاجيتهم . ومن ثم فانهم سينحازون الى جانب الادارة ، وتتفق اهدافهم مع أهدافها وتتوحـد مصالحهم ، ويسود بين الطرفين تعاون وانسـجام . وبالتالى فان العاملين لن يلجأوا الى نقـابة تمثلهم أو تتحدث باسمهم أو تدافـع عـن مصالحهم ، مادامت آدميتهم محترمة وحاجاتهم مشبعة واقتراحاتهم ورغباتهم مأخوذة فى الحسبان ومشكلاتهم تعالج بأسلوب انسانى سليم — داخل المصنع بمهارة الادارة واتفاقها والتعـاون معها . وعلى هذا فان النقابة — ينوه مايو — ستضعف ويخف وزنها وتختفى من الوجود .

غير أن أحداث النصف الاول من هذا القرن وما تتابع منـه فيما بعـد ، لـم تثبت صحة افتراض تايلور ثـم مايو . بل كان العكس هـو الصحيح . اذ قويت النقابات العمالية واستوى عودها وأصبحت منظمات كبـيرة معقـدة ذات هيكل متكامل وتنظيم رسمى وقواعـد ولوائح وقوانين (٣) . وشـكلت قوة مناهضة أو موازية لقـوة أصحاب الاعمال . ومارست ضغوطها المتفرقة على الادارة . وكانت مصدرا لصراع كبير معها . ولم يـرض العمـال عـن المقاييس الموضوعية والاجراءات التى اتبعتهـا الادارة بناء على دراسـة علمية واقعيـة موضوعية ، والتى رأى تايلور انهـا سترضى العمال وتكسو نظرتهم للادارة بالتفاهم والتقدير وتجعلهم أكثر تعاونا معها .

---

(٣) على محمد عبد الوهاب ، **ادارة الافراد** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .

والواقع أن العمال لم يكتفوا فقط بعدم الرضا . ولكنهم تحدوا الادارة فى اجراءاتها وقاوموا بعضها واستنكروا البعض الآخر وارتابوا فى كثير منها . وأرغموا الادارة على أن تعدل من مقاييسها المتعلقة بالحركة والزمن وساعات العمل والاجور وغيرها . كما تدل بحوث أخرى على أن العمال كانوا يتحايلون على مهندسى الحركة والزمن حتى لا يتمكن هؤلاء من تسجيل القياس الدقيق للازمنة التى تستغرقها جزئيات العمل المختلفة (٤) . فقد عمد العمال الى التباطؤ والتلكؤ والتآمر فيما بينهم لتخفيض سرعاتهم العادية ، حتى يحصلوا على تقدير متسامح للزمن المستغرق فى الاعمال التى يؤدونها .

كما اشتد اقبال العمال على الانضمام للنقابات ووجدوا فيها ملجأ لشكواهم وممثلا لمصالحهم ومدافعا عن حقوقهم . ورأوا فيها مصدرا للقوة أمام أصحاب الاعمال — كما تردد القول المشهور فى بداية الحركة النقابية « ان القوة فى الاتحاد النقابى » . فكبر بالتدريج حجم النقابات وتعاظم دورها وتنوعت وظائفها . كما اشتدت شوكتها وازداد نفوذها ، لدرجة أغرت بعضها على امتداد وظائفها ودخول مجالات أكبر من مجرد العناية بأحوال العمال ، كالحزبية والشئون السياسية .

---

(٤) تجد هذه البحوث فى كتابات كثيرين مثل :

W. F. Whyte, **Organizational Behavior, Theory and application** (Homewood : Irwin, 1969).

M. Sharif, Social Psychologv (New York : Harper. 1974).

F. Luthans Orgnizational Behavicr (New York : Mc Graw Hill, 1973).

يتجـــدد السؤال مرة أخرى ، وهـــو انه اذا كانت الادارة ناجحـــة فى ممارساتها ، سواء فى عنايتها بالجانب المـــادي — كما تشير بذلك نظرية الادارة العلمية ، والجانب الانساني — كما توصى مدرسة العلاقات الانســـانية ، او الجانبين معا — كما تفعل الادارة بالاهـــداف التى عـــرضنا لها فى الفصـــل السابق ... فلماذا يلجأ العمال الى نقابة . ويمكن أن نجيب عـــن هـــذا السؤال بأن المرحلة الحرجة لظهور النقابات قـــد انقضت . وأن الوظيفـــة الدفاعيه التى نشأت أصلا من وجود صراع بين الطرفين — النقابه والادارة — فى الدول الصناعية المتقدمه ، قـــد حفت اهميتها وافسحت المجـــال الى جانبها — أو حتى فى ترتيب متقـــدم عنها — لوظائف اخرى ايجابيـــة تقـــوم بها نقابات العمال . وتتبلور هذه الوظائف اساسا فى اشباع عدد من الحاجات المختلفة عند العمال (٥) مثل الامان والشعور بالانتماء ، والتقـــدير واثبـــات الذات ، والحصول على احترام المجتمع ، والشعور بالاســـتقلال والتمكـــن والسيطرة على الشئون الخاصة بالعمال وتحقيق المعاملة العادلـــة والاحترام المتبـــادل مع الادارة .

وقد يتبادر الى الذهن أن الانضمام الى نقـــابات العمال ينتج عـــن نفس الاسباب التى من أجلها ينضـــم العمال الى جماعات العمل أو التنظيم غـــير الرسمى . تلك الاســـباب (٦) التى تكمن فى اشباع الحاجـــات الاجتماعيـــة والنفسية ، كالزمالة والصداقة والانتماء واحترام النفس وتأكيـــد الـــذات .

---

(5) French, Op. Cit., PP. 410 - 411 .

(٦) على محمد عبد الوهاب ، **العلاقات الانسانية ...** مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٩ — ٢٠٠ .

واشباع الحاجة للامان والاستقرار الوظيفى . والقوة والتناصر ومساعدة العمال بعضهم بعضا وتعزيز وجهات نظر بعضهم . وتبادل المعلومات . والمشاركة الفكرية فى قضايا العمل والانتاجية .

وتشير البحوث الى أن العمال يهدفون بعضويتهم للنقابة (٧) الى الشعور بالقوة فى مواجهة أصحاب الاعمال — وهذا هو امتداد للمهمة الاولى للنقابة — وتحسين أحوالهم الاقتصادية ، وتحقيق المساواة والعدالة فى معاملة الإدارة للعاملين (٨) . وتحسين ظروف العمل ، وتحقيق الاستقرار الوظيفى ، وترشيد السياسات المتعلقة بالافراد . وبالاضافة الى هذا فان بعض العمال يلتحقون بالنقابة حتى لا يشعروا بأنهم يشذون عن الجماعة — وذلك عندما يعملون فى مصنع تنضم غالبية العمال فيه الى النقابة . وحتى لا يلاموا على عدم دفعهم للاشتراكات المطلوبة . هذا بالاضافة الى أن بعض العاملين يضطرون اضطرارا للالتحاق بالنقابة ، حتى ولو لم يريدوا ذلك . وقد أثبتت المشاهدات العملية ذلك فى الدول الغربية . حيث لا يستطيع العامل مثلا فى بعض الاحيان أن يلتحق بالعمل فى احدى المنظمات الا اذا كان عضوا فى نقابة. رغم أن ذلك محظور قانونا فى الولايات المتحدة الامريكية (٩) . وهو ما يعرف بالمصنع المغلق ، أى ذلك الذى يقتصر التعيين فيه على العمال الذين يتمتعون بعضوية النقابة . وعكس ذلك هو المصنع المفتوح ، والذى يتمتع العمال الذين يعملون فيه بحرية الانضمام الى النقابة أو الامتناع عن ذلك . غير

---

(7) Dubrin, Op. Cit., PP. 410 - 411 .

(8) C. George, **Supervison in Action : The Art of Managing Others** (Reston : Reston - Pub. Co., 1979), P. 210 .

(9) M. Carrell and F. Kuzmits, **Personnel : Management of Human Resources** Colombus : Merrill Pub. Co., 1982), P. 548.

انه فى بعض الاحيان يشترط على العامل عندما يعمل فى شركة معينة أن يلتحق بعضوية النقابة العمالية فى فترة محددة (١٠) عادة ما تكون ستين يوما .

أما العامل المصرى فله حرية الانضمام الى نقابة العمال أو الامتناع عن ذلك . فكما تنص المادة رقم (٣) من قانون النقابات العمالية الصادر بالقانون رقم «٥» لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم «١١» لسنة ١٩٨١ ، أن للعامل حرية الانضمام الى المنظمة النقابية أو الانسحاب منها . ويحدد النظام الاساسى للمنظمة النقابية قواعد واجراءات الانضمام ورفضه ، كما ينظم قواعد واجراءات الانسحاب والبت فيه (١١) .

غير أن عددا من البحوث يشير من جهة أخرى الى أن العمال ينضمون الى النقابات نتيجة لعدم رضاهم عن جانب أو آخر من جوانب العمل ، كالاجور أو ساعات العمل أو الظروف المكانية والمادية للعمل أو معاملة المشرفين أو المزايا والخدمات أو غير ذلك ، وشعورهم بأنهم بحاجة الى عمل جماعى منظم يأخذ لهم حقوقهم من أصحاب الاعمال (١٢) — نفس الاسباب التاريخية لظهور النقابات . أما أولئك الذين يجدون درجات الرضا التى يبحثون عنها فى وظائفهم ، فانهم لا يرون هناك حاجة للانضمام الى نقابة . هذا بالاضافة الى أن بعض

---

(10) George, **Op. Cit., P. 210**

(١١) قانون النقابات العمالية ، اعداد جاد رضوان وفاروق خليل ، القاهرة يونيو ١٩٨٢ ، بدون اسم الناشر ، ص ٧ .

(12) D. Feldman and H. Arnold, **Managing Individual and Group Blhavior in Organizations Tokyo : Mc Graw - Hill Book Co. Japan, 1983), P. 204.**

العمال لا يلتحقون بنقابة اذا اختفى الضغط عليهم . والبعض الآخر لا يثق فى مثل هذه المنظمات (١٣) فهم لا يثقون فى جدية مهامها والخدمات التى تؤديها والاهداف التى تسعى اليها ، كما يتخوفون من الانزلاق فى ثنايا الفساد والانحراف .

ثم أن بعض العمال من جهة أخرى ينحازون للادارة ويقفون فى صفها ويتعاطفون معها ويقرون سياساتها . فبعضهم مثلا يعتقد أن النقابة تعطل الابداع وتخنق روح الابتكار وتشجع العامل « المتوسط » أو المنخفض الانتاجية ، حيث لا يستطيع المشرف أحيانا أن يوقع عليه الجزاء . هذا الى جانب أن بعض العمال يفضلون الشعور بالاستقلال وبقدرتهم على التعامل مع الادارة بأنفسهم ، فيمنعهم كبرياؤهم من اللجوء الى طرف آخر يدافع عنهم . وهذا ما تؤكده الفلسفة الامريكية — أو قيم الدول المتقدمة عموما — أن يكون الانسان مستقلا ، يتمتع بالمبادرة الفردية قادرا على التصدى لحقوقه والدفاع عنها (١٤) وعدم اللجوء فى ذلك الى طرف آخر يدافع عنه أو يتولى الوصاية عليه . كما أن بعض الناس يرون أن النقابات تقتصر على العمال فقط ولا يجب للموظفين والفئات الاخرى الانضمام اليها (١٥) . لذلك ترى المهنيين — فى الولايات المتحدة الامريكية — مثل الاطباء والمحامين والمهندسين وأساتذة الجامعات يفضلون تكوين منظماتهم الاختيارية ، بدلا من الانضمام للنقابات .

---

(13) L. Megginson, Personnel : A Behavioral Approach to Administration (Homewood : irwin, 1967) , P. 59.

(14) George, Op. Cit., P. 211

(15) Ibid., P. 211 .

من هذا نرى أن العاملين ينقسمون فى الاقبال على عضوية النقابات الى عدة فرق . يرى فريق منها فى النقابة ضمانا واستقرارا وشعورا بالقوة فى مواجهة أصحاب الاعمال . ومن ثم يلتحق العمال بها لاشباع هذه الحاجات التى لا يجدونها فى داخل العمل . بينما يرى فريق ثان عدم ضرورة عضوية النقابات ، نظرا لرضاهم عن احوالهم الوظيفية داخل العمل ورغبتهم فى الاستقلال وعدم الحاجة الى مجهود جماعى لتحقيق مصالحهم أو اشباع حاجاتهم . أما الفريق الثالث فيلمس فى النقابة الجوانب السلبية ، فلا يثق فيها البعض أو يتخوفون من انحرافها أو يعتقدون أنها تحمى العامل الضعيف ولا تشجع الابتكار والانطلاق . ثم ان هناك أيضا من ينضمون الى النقابات بسبب ضغط عليهم من قبل أصحاب الاعمال أو زملائهم العمال فلا يريدون الخروج عما تجمع عليه جماعاتهم .

وبالتالى فانك لا تجد اجماعا من جانب العاملين على الاقبال على عضوية النقابات ، كما أنك لا تجد ايضا اتفاقا على الاحجام عن عضويتها . والنقابة فى ذلك شأنها شأن أية منظمة أو جماعة أخرى ... يقبل الناس عليها أو يعرضون عنها بناء على وجهات نظرهم نحوها ، وتبعا لما تحققه من اشباع حاجات معينة عندهم ومدى اهمية هذه الحاجات ودرجة الالحاح فى اشباعها ، وطبقا للمراكز الوظيفية التى يشغلها الافراد والمراحل الزمنية من حياتهم الوظيفية ، وتبعا كذلك للظروف المحيطة والضغوط والاعراف السائدة .

ماهية النقابات ووظائفها

تعرف النقابة بأنها منظمة اجتماعية تضم عمال صناعة أو حرفة معينة (١٦) . وينطبق وصف عامل على كل شخص يعمل لقاء أجر ، وفى خدمة

---

(١٦) منصور فهمى ، **ادارة القوى البشرية** ، الجزء الثانى : ادارة العلاقات الصناعية ، الطبعة الخامسة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨١ ، ص ١٧٠ .

صاحب عمل — بالقطاع الخاص والعام . وللنقابة شخصية اعتبارية قانونية تمكنها من أداء وظيفتها التمثيلية — أى التحدث باسم العاملين والانابة عنهم وتمثيل مصالحهم . وتعرف النقابة أيضا بأنها منظمة تضم العاملين وتهدف الى التأثير على القرارات التى يتخذها أصحاب الاعمال بشأن ظروف التوظف فى المؤسسات والشركات (١٧) . كذلك تعرف بأنها تنظيم عمالى يبحث فى تحسين صالح العاملين من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من خلال المفاوضات الجماعية (١٨) .

نشتق من هذه التعريفات أن مفهوم النقابة يتكون من الابعاد الآتية :

١ — أنها منظمة رسمية ينطبق عليها تعريف المنظمات من أنها تتكون من مجموعة من الادوار المتداخلة التى يلتزم أداؤها لبلوغ أهداف محددة . ولهذه المنظمة هيكل تنظيمى وقوانين ولوائح تنظم اعمالها وعلاقاتها .

٢ — أن أعضاء النقابة هم من العمال ، أى أولئك الذين يعملون لقاء أجر فى خدمة أفراد أو شركات أو مؤسسات أو مصالح حكومية . مع الاخذ فى الاعتبار ان عضوية هؤلاء العاملين اختيارية ، بمعنى ان للعامل حق الانضمام الى النقابة أو الامتناع عنها أو الانسحاب منها .

٣ — أن للنقابة شخصية اعتبارية ، ويرمز هذا للكيان القانونى للنقابة ، أى أنها منظمة مشروعة — يحميها القانون وتمارس وظائفها بتأييده وتحت اشرافه ، بما فى ذلك « حق التقاضى والدفاع عن مصالحها والمصالح الجماعية لاعضائها والناشئة عن علاقات العمل (١٩) .

---

(17) K. Davis, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 6 th ed (New York : Mc Graw Hill, 1981), P. 352 .

(18) George, Op. Cit., P. 208

(١٩) قانون النقابات العمالية ، **سبقت الاشارة اليه** ، ص ٨ .

٤ — ان للنقابة تأثيرا على القرارات التى تتخذها الادارة ، اذ انها تحاول أن تجعل قرارات الادارة المتعلقة بالعاملين عادلة موضوعيـة ، وتهدف الى اشباع حاجات هؤلاء العاملين بالنسبة للاجور وظروف العمل ومعاملـة المشرفين للعمل .. الى غير ذلك من العوامل ذات العلاقة .

٥ — ان النقابة تعمل لصالح العاملين ، فحيث انها تمثلهم وتدافع عن حقوقهم ، فان هدف النقابة يصبح تحقيق صالح العاملين واشـباع حاجاتهم التى يطمعون فى اشباعها ، وذلك من جوانب متنوعة ، اقتصادية واجتماعيـة وسياسية .

ويتشكل البنيان النقابى فى مصر على ثلاثة مستويات هى اللجنة النقابية ، والنقابة العامة ، والاتحاد العام لنقابات العمال . فأما اللجنة النقابية فهى التنظيم النقابى على مستوى المنظمة ، وتسمى باللجنة النقابية بالمنشأة أو اللجنة النقابية المهنية ، وتوجد فى منظمات القطاع العام أو الخاص . وأما النقابة العامـة فهى تتكون من العمال المشتغلين فى مجموعات مهنية أو صناعات متماثلة أو مرتبطة ببعضها او مشتركة فى انتاج واحد ، وتعتبر المهن المتممة والمكملة للصـناعات التى حددها قانون النقابات العمالية داخلة ضمن مشتملات هذه الصناعة . وتكون النقابة العامة ممثلة لعمال صناعة معينة على مستوى الجمهورية كلها . أما الاتحاد العـام لنقابات عمال مصر فهو الذى يقود الحركة العمالية بأسرها ، ويرسـم سياساتها العامة ويضع خططها وبرامجها المحققة لاهدافها (٢٠) .

وتقوم النقابات فى سبيل تحقيق أهدافها وهو صالح العاملين ، بمجموعة من

---

(٢٠) **المرجع السابق** ، ص ١٠ — ١٢ .

الوظائف ، يوضحها منصور فهمى فى دراسته المقارنة بين عدد من الدول كما يلى (٢١) .

(١) فى المملكة المتحدة

١ — المساومة الجماعية لتقرير شروط وأحوال التوظف .

٢ — الاجهزة المشتركة من الادارة والعمال مثل مجالس الاجور والمجالس المشتركة لتقديم المشورة للحكومة بشأن السياسة العمالية والصناعية .

٣ — تسوية المنازعات المهنية ، بالاجراء الاختيارى أولا والتوفيق ثم الاجراءات الرسمية والتحكيم .

٤ — التعليم والثقافة العمالية للارتفاع بمستوى مهارة العمال وزيادة كفايتهم الانتاجية .

٥ — الاسهام فى العمل السياسى .

(٢) فى الولايات المتحدة الامريكية

١ — المساومة الجماعية بشأن نوع الاعتراف بالنقابة ، والاجور وساعات العمل ، والاقدمية ، ونظم وظروف العمل ، واجراءات تسوية الخلافات .

٢ — تسوية المنازعات التى تحدث بين العمال وأصحاب الاعمال .

٣ — التعاون مع الادارة فى تنفيذ برامج مشتركة للبحوث ، وتحسين كفاءة الانتاج والاعلان والترويج للمبيعات .

---

(٢١) منصور فهمى ، **مرجع سبق ذكره** ، الفصل السابع .

٤ — التدريب وتكثيف مهارات العمال وتطويرها ، واعداد برامج تعليم العمال والثقافة العمالية ، بهدف تثقيف العامل باعتباره مواطنــا وعضوا فى نقابة وعضوا فى مجتمعــه المحلى ، ورفــع الكفــاءة الانتاجية للعاملين ، ودعم الديموقراطية العمالية ، وتكوين القيادات العمالية الناجحة .

٥ — اعداد وتنفيذ برامج الترفيه والتأمين الصحى والشيخوخة وبرامج اعتزال الخدمة ومساعدة المتقاعدين على قضــاء فترة التقاعــد بسهولة ويسر .

(٣) فى يوغوسلافيا

١ — المساهمة بنصيب ملحوظ فى الادارة الذاتية ، عن طريق اعــداد وتدريب الكوادر الصالحة على ممارسة العمل الادارى .

٢ — القيام بوظائف مباشرة على المستوى المحلى ، ومستوى المنظمات ، والارتباط بالاجهزة السياسية والتنسيق مع قراراتها وخططها .

٣ — المساهمة فى التحول من الزراعة الى الصناعة ، بالتدريب وتكوين المهارات المطلوبة .

٤ — تدعيم الكفاية الانتاجية للعاملين .

(٤) فى روسيا

١ — المساومة الجماعيــة ، عن طريق اشــتراك المجلس المركــزى للنقابات مع اللجان المختصة بتحديد الاجور .

٢ — التفتيش العمالى ، للتأكد من تنفيذ قوانين العمــل والتأمينــات الاجتماعيــة (٥)

٣ — التأمينات الاجتماعية التى تغطى مجالات كثيرة كالعجز المؤقت والشيخوخة والمرض والامومة والولادة .. الخ .

٤ — ضبط العمل والمناقشة الاشتراكية لترشيد الانتاج وتحسينه وتحديثه .

٥ — التعليم والتدريب والتثقيف لرفع مستوى العاملين والاسهام فى التقدم الفنى المطلوب .

٦ — الرقابة على أجهزة الادارة بالمنشآت المختلفة .

٧ — الخدمات الاجتماعية والثقافية .

يلاحظ مما سبق أن هناك تشابها فى وظائف النقابات فى الدول الاربع ، وذلك فى المساومة الجماعية بشأن الامور الوظيفية للعاملين ، والمساهمة فى التدريب والتعليم والتثقيف ، ووضع البرامج المختلفة — الاجتماعية والترفيهية للعاملين ، الى جانب الاشتراك فى العمل السياسى . ومن هذا نرى أن الادارة والنقابة لم تعودا خصمين يتنازعان أو يسبب كل طرف منهما متاعب للآخر ، أو أنهما يدخلان مباراة يفوز فيها أحدهما ويخسر الثانى أو أن فوز أحدهما يكون بالضرورة على حساب الآخر . فهذه كانت مرحلة قديمة من مراحل العمل النقابى لاثبات الوجود وكسر شوكة أصحاب الاعمال والحد من الممارسات الاستغلالية التى وجدت فى أمريكا وأوربا الغربية . أما اليوم فقد تغير دور النقابة ويجب ان يتغير . وذلك بسبب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية ، وضرورة رفع كفاءة العاملين وتكثيف الانتاجية وزيادة الارباح ، ولتحقيق أهداف متنوعة تسهم فى زيادة رقعة الرفاهة الاجتماعية وتطوير المجتمعات .

فكما يقول ديفز ان العامل اليوم أصبح عضوا فى منظمتين رسميتين (٢٢) الاولى هى الشركة أو المؤسسة التى يشـــغل فيها وظيفة معينـــة يتقاضى على أدائها أجرا . والاخـــرى هى النقابة التى يتمتـــع بعضويتها . فأما المنظمـــة الاولى فان الادارة فيهـــا مسئولة عـــن انشاء التنظيم ، والتخطيط للاعمال ، وانتاج الســـلع والخدمات بالكفاءة المطلوبة . وأما النقابة فهى الجهة المسئولة عـــن تحقيق العدالة للعاملين ، وضمان حصولهم على المزايا الملائمة والعادلة . وذلك بالرقابة على القرارات التى تتخذهـــا الادارة (٢٣) . وهى فى ســـبيل ذلك ربما تمارس درجة معينة من الضـــغط على الادارة . ولكنهـــا من جهـــة أخرى تساعد الادارة فى أداء مهمتهـــا مثـــل نصح العمال وتوجيههم لقبـــول أوامر الادارة وتنفيذها (٢٤) . كما أن الوحدة النقابية الصـــغيرة على مستوى المنظمة وهى اللجنـــة النقابية المهنيـــة التى سبقت الاشارة اليهـــا يمكن أن تكون قناة جيـــدة للاتصـــال بين الادارة والعاملين (٢٥) تنشر بينهما التفـــاهم وتشيع المنـــاخ اللازم لتحقيق الانسجام والتعاون . وبينما يتم تقويم الادارة على أساس الكفاءة والفعاليـــة ، فان تقويم القادة النقابيين يكـــون عـــلى أساس فعاليتهم فى تحقيق الرفاهة المطلوبـــة للاعضاء (٢٦) ، بالاضـــافة الى ما يسهمون بـــه فى تحقيق الاهداف لاصحاب الاعمال .

وتدل البحوث على أن العـــلاقة بين الادارة والنقابة ومن ثـــم الوظائف

---

(22) Davis, **Op. Cit., P.** 352.

(23) Migginson, **Op. Cit., P. 61 .**

(24) R. Tannenbaum, « Limitations on Decision making », in R. Dubin **(ed) , Human Relations in Adminstration,** 3d ed. (New Delhi : Prentice - Hall of India, 1970) **P.** 359 .

(25) Mier, **Op. Cit.,** P. 191

(26) Migginson, **Op. Cit., P.** 61.

التى تقوم بهـــا الاخيرة فى مواجهـــة الاولى ، تتأثر بنظرة كل طـرف للآخر . فاذا كانت هذه النظرة ايجابيـــة مبنية على الثقـــة والاحترام المتبادل ، فـــان وظائف النقابة تســير فى الاتجاه الايجابى البناء . وخاصة وأن هناك اتجاها متزايدا بين القيـــادات النقابية الشابة — فى الولايات المتحدة الامريكيـــة مثلا — للخروج بالنقابة الى المجتمع — المحلى والكبير ، والقيـــام بواجبها نحوه (٢٧) وذلك بالاسهام فى عـــلاج المشكلات الاجتماعية كالاسكان وتطويـــر التعليـــم والتدريب والاتصال بالنقابات المماثلة فى العـــالم . أمـــا اذا كانت نظـــرة الطرفين تتسم بالعدائيـــة وعـــدم الثقة ومحاولة التخلص من الطرف الآخر ، فان ذلك يزيد حـــدة التوتر ولا يفيـــد فى حل المشـــكلات وانما يساعد عـــلى تفاقمها . وقد كان مـــن الاسس القوية التى استند اليهـــا تايلور عندما تـــكلم عن الثورة العقلية التى ذكرناها آنفـــا ، انه راى كلا من الادارة والعـــاملين يتبادلون عن بعضهم أفكارا غـــير صحية . فأما الادارة فكانت تظن أن العمال لا يريدون أن يعملوا وانهم يطمعون فى الحصول عـــلى جزء أكبر من العائـــد دون أن يقدموا المجهود والانتاجية التى تبرر حصولهم عليه . بينما كان العمال يعتقدون أن الادارة تريد أن تستحوذ على اكبر ما يمكن من مجهوداتهم وتعطيهم اقل ما يمكن من أجور .

وقـــد تجد هـــذه النظـــرة اليوم تتبادلهـــا الادارة والنقابـــة فى بعض الاحيان (٢٨) . فترى الاخـــيرة أن الاولى تطمع فى مزيـــد من الارباح ، وتريد الحصـــول من العمـــال عـــلى اقصى جهـــد ممكن باعتبارهـــم أحـــد

(27) G. Lippitt, **Organizational Renewal : A Holistic Approach To Organization Development** , 2d ed (Engle wood Cliffs : Prentice - Hill, 1982) , P. 548

(28) Dubrin, **Op. Cit,** P. 412 - 413.

عناصر الانتاج . وانهـــا تجنى ثمرات مجهود العمال وكذلك المستثمرون يحصلون على أرباح ، بينما لا يأخذ العمال سوى أجورهم . ومن جهـــة أخـــرى فان الادارة تـــرى أن النقابة ما هى الا مجموعـــة خارجيـــة تريد توفير الرفاهية الاجتماعية لاعضائها وتتعدى حدودها وتتولى وظـــائف الادارة . وانهـــا تتسبب فى زيـــادة الفاقد ونقص الكفاءة وانخفاض الانتاجية ، ولولاها لكانت الارباح أكثر والنتائج أكفأ والتوسعات والتحسينات أسرع . وانهـــا تشتت ولاء العمال بين الشركة والنقابة ، ولولاها لكانوا أكثر ولاء للجهات التى يعملون فيهـــا .

وواضـــح أن مثل هـــذه الافكار لا يمكن أن تتيـــح للطرفين أن يتعاونا أو يحققا نتـــائج ايجابية للعمل والعاملين . فليس من المنطقى أن تكون النقابة شرا كلهـــا ، كما أنـــه لا يحـــدث ان تكون الادارة على صواب دائما . وانما هما طرفان طبيعيان يخطئان ويصيبان ، ولكل منهمـــا دور يؤديـــه ومزايـــا يحققها ومشكلات يعالجهـــا وصعوبات يصادفها . ويجـــد البعض أن هناك عـــددا من المزايا يمكن تحقيقها من وجود النقابات وهى (٢٩) أنها تجعـــل المديرين يتخذون قرارات أكثر كفاءة نتيجـــة تحسبهم لرد فعل النقابة . وأنهـــا تعمل على توفير الاستقرار للمنظمـــة عن طريق بعض الشروط مثـــل الاقدميـــة وتوثيق سياسات الادارة المتعلقة بالافراد . كما أنها تسهل وظيفة الاتصالات وذلك بنشرهـــا لبيانات يود العمال معرفتهـــا ، أو تأييدها لبيانات معينـــة مما يساعد العمال على قبولها (٣٠) .

(29) Gray, **Op. Cit., P.** 413.
(30) Davis, **Op. Cit., P.** 423

كذلك يجد البعض عددا من العيوب أو المشكلات التى تترتب على وجود النقابة . مثل التشدد وعدم المرونة والتدخل فى كثير من الامور ، وانقاص قدرة المشرف على ادارة قسمه أو السيطرة على شئونه ، واشعال الصراع بين الادارة والعاملين (٣١) وتزايد الانشغال بالشئون السياسية (٣٢) .

كما أن بعض النقابات من جهة أخرى لا تميل الى فكرة التعاون مع الادارة (٣٣) خشية أن يسلبها ذلك حقها ويضعف دورها ويوهن قدرتها التفاوضية فى المساومات الجماعية ويفتح الباب لتسيد الادارة وسيطرتها على الموقف وعودتها الى الممارسات التقليدية التى تضمن حق الادارة فى اتخاذ القرارات والتصرف دون تأثير من أية أطراف أخرى خارجية .

ونرى أن الاتفاق على أهداف مشتركة والالتقاء حول الصالح العام الذى يشمل مصالح كل من العمل والعاملين . وطرح العدائية التى كانت سائدة من قبل ، والاقتناع بأن لكل من الطرفين دورا يؤديه ولا يجب أن يجور على دور الطرف الآخر او يستحوذ عليه ، بمعنى ألا تحاول النقابة أن « تدير » الشركة ، وألا تحاول الادارة ازاحة النقابة من الوجود . كل ذلك كفيل بأن يمهد الجو أمام الطرفين لاداء مهامه الايجابية والتنسيق بين جهودهما والتغلب على الصعاب التى تصادفهما .

وفى مصر ، حددت المادة الثامنة من قانون النقابات العمالية هدف المنظمات النقابية بأنه « حماية الحقوق المشروعة لاعضائها والدفاع عن

(31) Gray, **Op. Cit.,** P. 414

(32) Mckinney and Howard, **Op. Cit., P. 296.**

(33) Beach, **Op. Cit.,** P. 515 .

مصالحهم وتحسين ظروف وشروط العمل » . ثم فصلت هذا الهدف العام الى الاهداف الفرعية التالية (٣٤) .

١ — نشر الوعى النقابى بما يكفل تدعيم التنظيم النقابى وتحقيق أهدافه .

٢ — رفع المستوى الثقافى للعمال عن طريق الدورات التثقيفية والنشر والاعلام .

٣ — رفع الكفاية المهنية للعمال والارتقاء بمستواهم المهنى والفنى وتشجيع الكفاءات وصيانة ودعم المال العام وحماية وسائل الانتاج .

٤ — رفع المستوى الصحى والاقتصادى والاجتماعى للاعضاء وعائلاتهم .

٥ — المشاركة فى مناقشة مشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحشد طاقات العمال من أجل تحقيق أهداف هذه الخطط والاسهام فى تنفيذها .

٦ — المشاركة فى المجالات العمالية العربية والدولية وتأكيد دور الحركة النقابية العمالية المصرية فى هذه المجالات .

ثم فصل القانون كذلك الوظائف التى يجب أن تتولاها اللجنة النقابية وهى (٣٥) :

١ — العمل على تسوية المنازعات الفردية والجماعية المتعلقة بأعضائها ولا يجوز عقد اتفاق جماعى الا بموافقة النقابة العامة .

٢ — الاشتراك فى اعداد مشروعات عقود العمل المشتركة مع النقابة العامة . ؟

---

(٣٤) قانون النقابات العمالية ، ص ٩ .
(٣٥) المرجع السابق ، ص ١٠ .

٣ — المشاركة فى مناقشة مشروعات خطط الانتاج بالمنشأة والمعاونة فى تنفيذها

٤ — ابداء الرأى فى لوائح الجزاءات وغيرها من اللوائح والنظم المتعلقة بالعاملين بالمنشأة سواء عند وضعها أو تعديلها .

٥ — تنفيذ برامج الخدمات التى تقرها النقابة العامة .

٦ — المساهمة فى أوجه النشاط الاجتماعى التى يشارك فيها العمال .

٧ — اعداد التقارير المتعلقة بنشاطها ومقترحاتها وتقديم البيانات والايضاحات التى تطلبها النقابة العامة .

أمـا مهام النقابة العامة فهى (٣٦) :

١ — الدفاع عن حقوق العمال ورعاية مصالحهم .

٢ — العمل على تحسين شروط وظروف العمل .

٣ — العمل على رفع مستوى العمال الثقافى والاجتماعى .

٤ — المشاركة فى وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب المهنى .

٥ — الرقابة والتوجيه والمتابعة والاشراف على نشاط اللجان النقابية .

٦ — ابرام عقود العمل المشتركة على مستوى المهنة أو الصناعة والخاصة بلجانها النقابية .

٧ — ابداء الرأى فى التشريعات التى تمس المهنة أو الصناعة .

٨ — الموافقة على مشروعات صناديق الادخار والزمالة والجمعيات التعاونية الاستهلاكية والانتاجية والاسكانية والنوادى الرياضية والمصايف التى تعدها اللجان النقابية واعتماد لوائح نظمها الاساسية .

---

(٣٦) المرجع السابق ، ص ١١ .

ثم يجىء دور الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ليتولى القيام بالوظائف التالية (٣٧) :

١ — الدفاع عن حقوق عمال مصر ورعاية مصالحهم المشتركة والعمل على رفع مستواهم اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا .

٢ — وضع ميثاق الشرف الاخلاقى للعمل النقابى فى اطـــار المبادىء والقيـــم السائدة .

٣ — المشاركة فى مناقشة مشروعات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعيـــة العامة .

٤ — ابـــداء الرأى فى مشروعات القوانين واللوائح والقـــرارات المتعلقة بتنظيم شئون العمل والعمال .

٥ — التنسيق بين النقابات العامة ومعاونتها فى تحقيق أهدافها .

٦ — انشاء وادارة المؤسسات الثقافية والعلمية والاجتماعية والتعاونية والصحية والانتمائية والترفيهية العمالية التى تقدم خدماتها على مستوى الجمهورية وتكون لهذه المؤسسات الشخصية الاعتبارية .

بقى بعد ذلك أن تترجم هذه الاهداف العامة والخطوات العريضة الى برامج عمل محددة ، يتولى كل تنظيم نقابى تنفيذه حسب الظروف المحيطة بـــه والامكانات المتاحة لـــه ومن الممارسات العملية تقوم وظيفة النقابات المصرية على اساس اجماع على ان هذه النقابات يجب أن تتولى مهام جديدة فى مرحلة التطور التى تشهدها مصر فى شتى المجالات . ويقترح البعض أن تتبلور هـــذه

---

(٣٧) **المرجع السابق** ، ص ١٢ .

المهام بصفة خاصة فى (٣٨) تقديم الخدمات الاجتماعية للعمال ، والتثقيف العمالى ، والانتاج والكفاية الانتاجية ، والامن الصناعى والتدريب المهنى ، والاسهام فى التطوير الصناعى . أى أن الوظائف التى يجب أن تقوم بها النقابة لابد أن تتناسق مع الوظائف التى تمارسها الادارة . وان تنسجم كلها أيضا مع وظائف المجتمع الكبير . وأن تعمل جميعا على الوصول الى مجتمع أفضل (٣٩) ، حتى تتحقق الاهداف المطلوبة من تطوير وتحسين فى المستوى الاقتصادى والاجتماعى للعاملين ولافراد المجتمع عموما .

النقابة والانتاجية

عندما اجتمع المؤتمر العام الثانى للجمعية العمومية للنقابة العامة للعاملين بالبترول فى جمهورية مصر العربية فى سبتمبر ١٩٨٥ ، كانت أول فقرة فى بيانه الختامى (٤٠) هى أن « الانتاج والعمل من أجل زيادته ودعمه وتطويره باستمرار هدف لا بديل عنه لتحقيق مجتمع الرفاهية والرخاء . ويؤكد المؤتمر — مجددا الدور الهام الذى يتحمل العمال مسئوليته فى هذا الشأن » كذلك تؤكد الفقرة الثانية أن زيادة الانتاج ودعمه وتطويره ... لابد وأن تواكبه بنفس الاهمية والمقدار جهود لترشيد الاستهلاك ، وتقليل الفاقد والتالف ، والحد من الاستيراد مع العمل لزيادة الصادرات والحد من الانفاق الترفى » . وأما الفقرة السادسة فيطالب المؤتمر فيها بضرورة « ترشيد استهلاك الطاقة فى مصر وكذلك ترشيد استهلاك المياه » .

---

(٣٨) منصور فهمى ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ٢٩١ .

(39) Carrell and Kuzmits, **Op. Cit.**, P. 548.

(٤٠) مجلة عمال البترول ، العدد السابع ، السنة الثانية ، نوفمبر ١٩٨٥ ، ص ٢٢ — ٢٣

وهذه توصيات تدور حـــول رفع الكفاية الانتاجية والدور الذى يجب ان تتحمله النقابة فى ذلك . وقـــد سبقت الدول المتقدمة فى هذا المجـــال . ففى العقد الثالث والرابع والخامس من هذا القرن كانت هناك برامج محددة تنفذها النقابات الامريكية للعمال الميكانيكيين وعمال السكك الحديدية والنقل ... لزيادة الكفاءة وتخفيض الفاقـــد والضائع وتحسين ظروف العمل وتوسيع نطـــاق الاعمال وتأكيد ولاء العاملين للشركات التى يعملون بها . كذلك حدث فى أوائل السبعينات أن قام عـــدد من النقابات المحلية مع عدة شركات ــ من خلال لجان المصنع ــ بتنفيذ برنامج متكامل لرفع كفاءة العمل وتدريب العمال وتحسين علاقات الادارة والعمال وتطوير ظروف العمل (٤١) . وتدل هذه البرامج والاجراءات على أن النقابات يمكن أن تلعب دورها وتؤدى واجبها فى تنمية الانتاجية وزيادتها . وانها يمكن أن تتعاون مع الادارة فى نطاق أوسع من مجرد بحث شكاوى العاملين او تظلماتهم (٤٢) . أى أن تعير الانتاجية النصيب الاكبر من اهتمامها . وتعرف أنه بدون زيادة الانتاجية ، فان الطرف الخاسر ليس الادارة فقط ولكن العمال كذلك .

وفيما يلى أهم الخطوات التى يمكن أن تتبعها النقابة فى هذا الصدد :

١ ــ أن تكون زيادة الانتاجية احـــد الاهداف الهامة التى يجب على النقابة أن تسعى لتحقيقها . وأن تعتبر الانتاجية مطلبا هاما تتحقق عن طريقه أهداف أخرى أعم واشمل لكل من العمل والعاملين .

٢ ــ أن تبدى النقابة الاستعداد التام للتعاون مع الادارة ، وأن تعتبر زيـــادة

(41) Beach, **Op. Cit.,** P. 514 .

(42) J. Hinrichs, **Practical Management For Productivity** (New York : Van Nostrand Reinhold Co., 1978), P. 100 .

الانتاجية مسئولية مشتركة بينها وبين الادارة ، يقوم كل منهما فيها بدور محـــدد لا يتعارض مع الدور الآخـــر .

٣ — التنسيق مع الادارة فى بحث افضل الطرق لتنفيذ البرامج والاجـــراءات التالية (٤٣) :

(أ) الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج .

(ب) الافادة القصوى من جهود العمال وتوجيهها الوجهة الصحيحة للعمل الملائم .

(جـ) تخفيض العادم والفاقد فى المـــواد والخامات .

(د) الاقتصاد فى الوقت بتقليل الوقت الضائع ونقاط الاختناق وتعطيل الآلات .

(هـ) تعميق شعور العاملين بالمسئولية ومساعدتهم على تحقيق الرضا فى الوظائف التى يشغلونها .

(و) تطوير وسائل واجراءات الامن الصناعى والسلامة المهنية .

(ز) تنمية الجوانب التنافسية للعاملين ورفع كفائتهم الانتاجية .

(ح) تحفيز العاملين على الادلاء بمقترحاتهم وآرائهم العملية المفيدة .

٤ — نشر الوعى الثقافى بين العاملين ورفع مستواهم الفكرى وتعميق التزامهم بتحقيق الاهداف المشتركة بينهم وبين الادارة ، للاسهام فى تقدم المجتمع وتطويره .

٥ — توفير الفرص التعليمية للعمال ، وذلك بالتنسيق مع الجامعات والمؤسسات

---

(43) Crane, **Op. Cit., P. 328.**

التعليمية المعنية . وفحص برامج تعليم الكبار التى يمكن أن يستفيد بها العمال الذين لم تتح لهم فرص التعليم وكذلك التعليم الجامعى والدراسات العليا (٤٤) للراغبين فيها والقادرين عليها .

٦ ــ المشاركة فى وضع البرامج التدريبية التى ترفع مستوى كفاءة العاملين المهنية والمساعدة فى تحديد الاحتياجات التدريبية التى تمهد للتصميم الجيد للبرامج التدريبية .

٧ ــ تعميق الاتصالات بين الادارة والعاملين وتسهيل التفاهم بين الطرفين . ويمكن للنقابة أن تساعد العمال على تحقيق الرضا الوظيفى (٤٥) . وذلك بتوضيح موقف الادارة وامكاناتها بالنسبة للاجور والحوافز وظروف العمل .

٨ ــ بحث الصعوبات التى تصادف الانتاجية وتعرقل زيادتها ، والتعرف من العاملين على أسباب هذه الصعوبات وبحث اقتراحاتهم بشأنها ، والتعرف على الحلول التى تتخذها الادارة لذلك وشرحها للعاملين وحفزهم لتأييدها .

٩ ــ مساندة الادارة فى ادخال التغيرات التكنولوجية الملائمة ، سواء فى المعدات والآلات ، أو الطرق والاساليب ، والتعاون معها فى بحث أفضل الطرق لتكيف العمال مع التغيرات الجديدة والافادة القصوى منها .

---

(44) International Labor office, **Thl Role of Universities in Workers Education,** Geneva, 1974, P.8.

(45) R. Sutermiester, **People and Productiviy, 2d ed.** (New York : Mc Graw - Hill, 1978), Ch. 9.

١٠ — النظر الى المستقبل وبحث الفرص والمجالات المختلفة للتطوير ومناقشتها مع الادارة . وذلك من خلال النظرة الكلية للمنظمة ، ولمصالح العمـل والعاملين سويا .

١١ — وضع المعايير الملائمة لتقويم الانشطة التى تؤديها النقابة ، وبحـث درجات نجاحها ، والعقبات التى تصادفها ، وسبل تحسين كفاءة هـذه الانشطة .

خلاصـــة

كانت نقابات العمال ودورها فى زيادة الانتاجية محـور اهتمامنا فى هـذا الفصل . فعالجنا نشأة النقابات وذكرنا الاسباب الهامة التى أدت الى ظهورها . وهى ممارسات أصحاب الاعمال عقب الثورة الصناعية والسنوات التى تلتها — من تشغيل النساء والاطفال وطـول ساعات العمل وانخفاض الاجـور وسوء ظروف العمل المحيطة بالعاملين . وقلنا ان ذلك جعل العاملين يكونون فيما بينهم تنظيما غير رسمى ، لكى يناقشوا أحوالهم ويضعوا العلاج الملائم لها فى مواجهة أصحاب الاعمال . ثم أخذ التنظيم غير الرسمى يتطور ويأخذ صبغة منتظمة شبه رسمية ، حتى تحول الى كيان مستقل يعرف بالنقابة . وأقبل العاملون عـلى عضوية هذه المنظمة الجديدة التى تمثلهم لاصحاب الاعمال وتتكلم باسمهم وتدافع عن حقوقهم وتحدث التوازن المطلوب فى علاقات العمل وتحقق الدرجة الواجبة من الرفاهية التى يطلبها العاملون .

ثم اثـرنا سؤالا هاما عما اذا كانت النقابة توجد وتقوى وتمارس وظائفها اذا كانت الادارة ناجحة تحقق للعاملين اشباع حاجاتهم . وعرضنا الاجابة التى قدمهـا كل من تايلور ومايو فى مدرستى الادارة العلمية والعلاقات الانسانية .

والتى كانت تدور حول عــدم أهمية النقابة واختفاء الحاجة اليها اذا نجحت الادارة فى تحقيق رضا العاملين بالدرجة المطلوبة . وكانت السبيل لذلك عند تايلور اتبـــاع الاسلوب العلمى فى دراسة العمل وتوصيفه وتنميطه والاختيار السليم للعمال وتدريبهم وتحفيزهم بالاجور والمكافآت المادية التى يجب أن تزيد بزيادة انتاجيتهم . هذا بالاضافة الى الثورة العقلية التى يجب أن تسود تفكير الطرفين — الادارة والعاملين — وتحكم علاقاتهم . تلك الثورة التى تتلخص فى عـــدم التنازع حـــول فائض الانتاج وعائد الاعمال . ولكن توجيه الاهتمام والجهود لرفع الانتاجيـــة وزيادة حجم الفائض حتى يحصل كل طرف على ما يـــريد والى جانب هذا فان للادارة وظيفة محددة وحقوقا لا يجب أن يتدخل فيها الآخرون .

ثم قدمنـــا اجابة مايو عن نفس السؤال ، والتى كانت شبيهة بتلك التى أوردها سلفه . وهى أن الادارة اذا قامت بدراسة الجانب الانسانى واشباع حاجات العاملين ، النفسية والاجتماعية الى جانب الحاجات المادية ، فانها تحقق بذلك انسجام العاملين ورضاهم ، ومن ثم التعاون معها لزيادة الانتاجية وتحقيق العمل . وقـــد اتفق الباحثان أن الادارة اذا نجحت فى مهمتها — عن طـــريق الادارة العلمية عند الاول والعلاقات الانسانية عند الاخـــير — فان العاملين لن يحفلوا بالنقابة ، فلا تجـــد هذه وظيفة تؤديها ، فتضعف أهميتهـــا وينحسر وجودها . وأوضحنا أن الواقع لم يؤيد ذلك ، بل كان العكس هو الصحيح اذ ترعرعت النقابات وقويت واتسع نفوذها وتشعب تدخلها فى شئون كثيرة واصبحت تشكل قوة ضاغطة على الادارة . كما أقبل العمال على عضويتها ورأوا فيها كيانا يمثلهم ويحمل الآخرين على احترام حقوقهم .

وانتقلنا بعد ذلك الى الاسباب وراء انضمام العمال لعضوية نقاباتهم .

ورأينـــا أن الوظيفة الدفاعية لم تعد السبب الوحيد او الاساسى للاقبال على النقابة . وانما توجد عوامل أخرى الى جانبها . وهى اشباع مجموعة من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذهنية — وهى نفس الاسباب التى يكون بها العمال مجموعات العمل غير الرسمية . بالاضافة الى دوافع تحسين الاحوال الاقتصادية وظـروف العمـل والاستقرار الوظيفى وتوفير المســاواة والعدالة ، ثـم الضغوط التى تمارس على العامل لينضم الى النقابة . وأوضحنا — من جانب آخـر أن عدم رضـا العاملين قد يكون هو السبب فى التحاقهم بالنقابة . اما الذين يجدون درجات الرضا الوظيفى التى يطمعون فيها فانهم يفضلون عدم الانضمام الى النقابة . وهناك كذلك أولئك العاملون الذيـن لا يقبلون فكرة النقابة . اما لانهم يتحازون الى جانب الادارة . أو أنهم يرون فى النقابة بعض العيوب مثل تشجيع العامل المنخفض الانتاجية وتعطيل الابداع . أو أنهم يفضلون الاستقلال والمبادرة الفردية وعدم الاعتماد على طرف آخر . او لانهم يعتقدون أن النقابة تشمل طبقة العمال . وعلى هذا اكدنا ان الانضمام للنقابة او عدمه — وهو الحق الذى يكفله القانون المصرى للعامل — يتأثر بمجموعة من العناصر هى وجهات نظر العاملين ، والحاجات التى يريدون اشباعها ونوع وظائفهم والمراحل الزمنية من حياتهم الوظيفية والظروف المحيطة .

ثم تناولنــا وظائف النقابة ، وعرفنا النقابة بأنها منظمة اجتماعية عمالية ذات شخصية اعتبارية تهدف الى تحقيق مصالح العاملين من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وعرضنا للتشكيل النقابى فى مصر . والذى يتكون من ثلاثة مستويات : اللجنة النقابية المهنية ، والنقابة العامة لعمال صـناعة أو مهنـة معينة ، والاتحاد العام للنقابات . وأوردنا قائمة بالوظائف التى تقوم بها النقابات فى انجلترا وأمريكا ويوغسلافيا وروسيا . ورأيـنا تشابها فى هذه

الوظائف الرئيسية مثل المساومة الجماعية ، والتثقيف العمالى ، والتدريب لرفع الكفاءة المهنية ، بالاضافة الى المهـام الاجتماعية والترفيهية . وذكرنـا أن العامل يعتبر عضوا فى منظمتين ، الشركة التى يشغل فيها وظيفته والنقابة التى ينضم لعضويتها .. الاولى يكسب منهـا معيشته ويحقق ذاته ، والاخرى توفـر له حقوقه وتقوى مركزه التفاوضى . وذكرنا كذلك أن الوظائف التى تمارسها النقابة تتأثر بوجهات نظر كل من الادارة والنقابة عن بعضها . فاذا كانت نظرة الطرفين ايجابية بنـاءة كانت وظائف النقابة كذلك . اما اذا كانت سلبية عدائية فان ذلك يعطل وظائف النقابة ويثير فيها الجانب الدفاعى أكثر من الجانب التعاونى .

وعرضنا لامثلة من هاتين النظرتين — الايجابية والسلبية . فبينما يرى بعض المديرين النقابة عاملا مساعدا ، وترى قيادات النقابات أن الاخيرة يجب أن تؤدى دورا ملموسا فى خدمة المجتمع الكبير ، نجـد من جهـة أخرى أن النقابة تنظر الى الادارة فى بعض الاحيـان على أن كل همها تحقيق الارباح واستغلال جهود العاملين . وتنظر الادارة الى النقابة كذلك على انها جهـة خارجية تريد أن تسيطر على الموقف وتعطل نتائج الاعمال وتفرق ولاء العمال .

ثم ذكرنا أن هناك بعض المزايا والمشكلات التى تترتب على وجود النقابة . ومثـل الاولى توفير الاستقرار والمساعدة على اتخاذ القرارات الملائمة . ومثل الاخيرة التدخل فى أمور الادارة وعدم المرونة واثارة النزاع . وقلنا أيضا ان بعض النقابات لا تريد أن تتعاون مع الادارة خشية اضعاف مركزها التفاوضى والتنـازل عن دورها للادارة . واكدنا أن منطق التعاون والتحديد الواضح للادوار والاتفاق على الهدف ، يمكن أن يحقق علاقة ايجابية بناءة بين الطرفين .

وأوردنا هدف المنظمات النقابية فى مصر والوظائف التى تقوم بها كل من اللجنة النقابية والنقابة العامة والاتحاد العام لنقابات عمال مصر ، كما حددها قانون النقابات العمالية . ورأينا أن هذه الوظائف تتبلور بصفة رئيسية فى تسوية المنازعات ورفع المستوى الثقافى والاجتماعى والصحى والاقتصادى للعاملين ، ورعاية حقوقهم ورفع كفاءتهم المهنية وحماية وسائل الانتاج . وقلنا **انه يجب أن تترجم هذه الاهداف والوظائف الرئيسية الى برامج وخطط عمل محددة تقوم بها المنظمات النقابية للاسهام فى تطوير المجتمع وخدمة أهدافه العريضة .**

وأخيرا عرضنا للواجبات التى يمكن أن تقوم بها النقابات العمالية لرفع الانتاجية . وهى وضع زيادة الانتاجية ضمن أهدافها الرئيسية . والاستعداد للتعاون مع الادارة فى ذلك . والبحث معها عن أفضل الطرق للاستخدام الامثل لموارد الانتاج ،وتوجيه جهود العمال الوجهة السليمة ، وتقليل العادم والفاقد والضائع فى الوقت والخامات والآلات ، وتعميق شعور العاملين بالمسئولية ، وتطوير وسائل الامن الصناعى ، وتنمية الكفاية المهنية للعاملين . ورفع مستواهم الفكرى والمهنى . والمشاركة فى وضع البرامج التدريبية وتعميق الاتصالات بين الادارة والعاملين . وبحث العقبات التى تحول دون زيادة الانتاجية وطرق التغلب عليها . ومساندة الادارة فى ادخال التغيرات التكنولوجية . وتلمس فرص التحسين والتطوير . ووضع المعايير الملائمة لتقويم فعالية الانشطة التى تقوم بها النقابة .

الفصـــل السادس

نحو انتاجية افضـــل ...

اهداف الفصل

١ ـــ التأمل فى قضية الانتاجية .

٢ ـــ وضع تصور لتحسينها وتطويرها .

خطة زيادة الانتاجية

من الاهمية بمكان أن تضع الادارة خطة متكاملة لزيادة الانتاجية ، تبدأ بتحديد الاهداف ــ الرئيسية والفرعية ، الكلية والجزئية ، بحيث تتعرف الادارات والاقسام والوحدات على أهدافها ، ومن ثم يتعرف الافراد الذين يعملون فى هذه الادارات على أهداف وظائفهم ، والعلاقة بين هذه الاهداف وبعضها ومراحلها وتوقيتها . ويجب أن تكون هذه الاهداف (١) واضحة مكتوبة ، متناسقة متكاملة ، غير متناقضة أو مزدوجة ، واقعية قابلة للتحقيق ، متسلسلة منطقيا فى سلم الاهمية والاولويات ، قابلة للقياس الكمى والنوعى والزمنى ، موجهة نحو التحسين والتطوير ، محققة لاقصى عائد ممكن . مرشدة الى وسائل تحقيقها دالة على الامكانات اللازمة لها واستغلالها الاستغلال الاقتصادى محفزة للافراد مثيرة لديهم دافع التحدى والطموح ، قابلة للتغير والتطوير .

ومن الاهمية ان تأخذ الادارة فى حسابها الاهداف الطويلة والقصيرة الاجل ، وتنسق بينها لزيادة الانتاجية . فكما وجدت جرمين سعد فى دراستها التجريبية (٢) ان استراتيجية الادارة التى تأخذ فى الحسبان الاهداف الطويلة الاجل افضل من تلك التى تركز على الارباح فى الاجل القصير . وأن الاستراتيجية التى تعنى بالاهداف القريبة والبعيدة المدى سويا ، افضل من تلك التى تركز

---

(١) على محمد عبد الوهاب ، **الادارة بالاهداف** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٨ .

(2) G. Saad, « Management Strategies and Productivity Improvement : An Experimental Studg » , **Nortneast Alds 1984 Proceedings,** 13 th **Annual Regional Conference,** American Inst. For Decision Sciences, Boston : April 12 13, 1984. **P. 255**

على بعـــد زمنى واحـــد فقط،هذا بالاضافة الى ضرورة التنسيق بين الاهـــداف المحـــددة والخطة الموضوعية لبلوغها . حيث أن عدم الاتساق بين هذه وتلك يعـــد سببا رئيسيا فى تدهور الانتاجية . كما يجب عناية الخطـــة بتحسين الجودة ، واجراء البحوث والتطوير .

ويجب أن تولى الادارة عنايتها لاربعة أنواع من الاهداف . الاول هـــو الاهداف الوظيفية العادية التى تشتق من واقع الوصف الوظيفى . وهى أساسية لاداء الوظيفة على الوجه المطلوب (مثلا انتاج عدد معين من القطع فى الساعة بمواصفات محـــددة .. مراجعة عدد معين من القيود المحاسبية ... انهـــاء اجراءات استخراج جواز السفر فى وقت محدد ..) وتوضع هذه الاهداف بعد دراسة واعية للوظيفة وأعبائها الاساسية المتكررة ، والاضافية وغير العادية ، وظروف الاداء ، والمجهـــود الجســـمى والعقلى والمطلوب لادائهـــا ، والشروط الواجب توفرها فى شاغلها ، والخامات والمعدات والادوات اللازمة لها ، والخدمات والمساعدات الاخرى — المادية والاستشارية — التى تستمدها من الوظائف الاخرى فى نفس الادارة أو الادارات الاخرى . وتفيد فى هذا المجال دراسة الحركة والزمن ، حيث تسهل تحديد الاهداف الواقعية للوظيفة . كمـــا أن أسلوب الاثـــراء الوظيفى (٣) وهو تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتهـــا وتغيير أعبائها لمقابلة احتياجات الموظف للتنمية والتطوير واثبات الذات واحترام النفس وتقدير الآخـــرين ، يفيـــد فى تعديل الاهـــداف الوظيفية العاديـــة ويعمل على تجديدها وتوجيهها المستمر نحـــو زيادة الانتاجية .

---

(٣) انظر على محمد عبد الوهاب ، **العلاقات الانسانية** ... مرجع سبق ذكره ، **المبحث الثالث** .

أمــا النوع الثانى من الاهداف فهــو أهداف حل المشكلات ، والــذى توجه الجهود فيــه نحو حل مشكلة أو علاج انحراف أو ازاحة عقبة اعترضت التنفيذ وعطلت الوصول الى النتائج المرغوبة أو تسببت فى تحقيق نتائج مخالفة . ولابــد هنــا من تأكيــد تضافر جهود العاملين مــع الادارة ، وتعاون النقابة أحيانا ، لحــل المشكلات التى تواجه الانتاجية ، والتخفيف من حدتها وتجنب تكرار حدوثهــا .

ويجىء النوع الثالث من الاهداف ليؤكد ضرورة التقــدم للامام ، لانــه الاهداف الابتكارية أو التطويرية ، والتى تضع فى محــور اهتمام كل من الادارة والعاملين ، التحسين والتطوير فى كل مجال ممكن . مثل طرق العمل واجراءاته ، والآلات والخامات المستخدمة فى الانتاج ، ومواصفات السلع أو الخدمات المقدمة وطريقة عرضها والاعلان عنها وأساليب جذب المستهلكين وتوســيع رقعــة السوق ... ان هذا النوع من الاهداف هو الذى وفق الله به الشركات الكبرى فى الدول الغربية الى الانطلاق الى آفاق جديدة وبلوغ مستويات راقية من الاداء وتحقيق اختراعات كثيرة ، لم تكن ممكنة التحقيق لولا هذه النظرة التطويرية .

واخيرا فهناك الاهداف الشخصية ، أى الاهــداف التى يرمى الافــراد لتحقيقها لانفسهم ، مثل التنمية والتطوير ، وتنويع المعارف وتوسيع المدارك والمهــارات ، واثبــات الذات والرقى والتقدم . وهذا ما توليه الادارة بالاهداف قدرا كبيرا من اهتمامها ، وتعمل على التنسيق بين اهداف الافراد وأهداف المنظمة وتحقيق التكامل بينها بحيث يحصل الافراد على اشباع حاجاتهم عن طريق تحقيق مصلحة العمل، وتتحقق أهداف العمل من خلال أهداف الافراد . ان مثل هذا التكامل يساعد على ادماج الافراد فى المنظمة ، وتعميق شعورهم بالولاء ، ثم الالتزام أو

المسئولية ، ومن ثــم اعتبار انفسهم أعضاء فى المنظمة ، الامر الذى يدفعهم الى مزيد من الجهود لتحسين الانتاجية ، التى يقتنعون بأنها هدف مشترك بينهم وبين الادارة .

وتتضمن خطة زيادة الانتاجية مجالات النتائج الرئيسية ــ اذا كانت الادارة تتبع منهج الادارة بالاهـــداف . هذه المجالات التى تعتبر مناطق للفعالية أى الجوانب التى توضع الاهداف بقصد تطويرها وتحسين الانتاجية فيها . فيسأل المدير أو المشرف نفسه : أين يمكن زيادة الانتاجية ، ماهى الجوانب التى يمكن تخفيض التكاليف فيها أو اختصار الوقت أو تقليل الاعطال أو تفـــادى نقـــاط الاختناق ، ماهى العناصر التى يمكن استغلالها لرفع الروح المعنويـــة للافــــراد ، ما هى أنسب الطرق لتكثيف العائد من الحوافز المقدمة للعاملين ... وتوضح مجالات النتائج للمناصب والوظائف المختلفة ، وتوضح الجوانب الرئيسية للوظيفة ، وتشمل كافـــة الاجزاء الهامة لهذه الوظيفة .

وتحـــدد لكل نتيجة أو منطقة فعالية معايير لقياس ما يتحقق منهـــا . وتنقسم هذه المعايير الى كمية ونوعية . فأما الاولى فهى تعبير رقمى عن النتائج المحصلة ، واما الثانية فهى حكمية أو تقديرية . ويحسن الاستناد الى المعايير الكمية ، واستخدام النوعية فى أضيق نطاق مع توخى الحذر وعدم التحـــيز عنـــد تطبيقها . ويجب أن تتوفر فى المعايير عدة شروط . هى أن تكون مكتوبة وواضحة ومفهومة وواقعية ممكنة التحقيق ، وأن يشترك الافراد فى تحديدها ، وان تتطور مع حدوث التغيرات ، وأن تكون منسقة مع بعضها (معايير الجودة مع السرعة مثلا) وأن تكون موضوعية دقيقة تتوفر فيها خصائص الصدق والثبات والاقتصاد والشمول .

وبعد ذلك توضع خطة أو برنامج عمل متكامل لتحقيق الاهداف المحددة ومقابلة

المعايير الموضوعة . وذلك بمشاركة العاملين على المستويات الادارية المختلفة وعلى قـــدر استطاعتهم . وتتوقف قدرة العاملين على المشاركة ، على مجموعة من العوامل هى تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية . والمعلومات المتوفـــرة حول الموضوع المبحوث . والوقت المتاح للمشاركة . كما أن رغبـــة العاملين فى المشاركة تتحدد بمدى اهتمامهم بالقضية المثارة ، والمناخ الـــذى توفـــره لهم الادارة — من حيث كونه ديمقراطيا صحيا أو تعسفيا مخيفا ، ومدى الجـــدية فى الاستماع الى الآراء والاقتراحات المختلفة واستعداد الادارة لتطبيق النافع منهـــا . هذا بالاضافة الى درجة انسجام الفرد مع وظيفته ، حيث أنه كلمـــا زادت درجة التوافق بين الشخص والوظيفة ، زادت رغبته فى تحسينها وتطويرها ومن ثم الادلاء بالمقترحات العملية المفيدة فى هذا الشأن . أما اذا لـــم يكن هناك انسجام بين الطرفين ، فان الفرد لا يشغل باله بتحسين ادائه أو تطوير وظيفته . وخاصة اذا كان يبحث عن وظيفة اخرى ويترقب الفرصـــة السانحة للتحول اليها .

ويفيد التدريب كثيرا فى صـــقل مهارات الافـــراد للمشاركة فى خطة تحسين الانتاجية ، وذلك من الناحيتين الفنية والانسانية . فأما الاولى فلان من أهداف التدريب ومهامه صقل المهارات الفنية لدى الافراد وتعزيزها بالمعرفة النظرية والتجربة العملية اللازمة . وأما الثانية فلان التدريب ينمى مهارات الاتصال ويعمق قدرة الفرد على الانصات ، والحديث ، وفهم الآخـــرين ، وتبـــادل المعلومات . ولا شـــك أن خطة تطوير الانتاجية تتطلب الناحيتين الفنيـــة والانسانية . اذ يـــدلى المشاركون باقتراحاتهم فيما يخص التكنولوجيا المستخدمة من آلات ومعدات ، وطرق وأساليب . وهم فى ذلك يتحدثون وينصتون ويناقشون ويعرضون حججهم ويستلمون آراء الآخرين ... ولكى يؤدى التدريب مهمته

بالفعالية المطلوبة فلابد أن يكون مبنيا على احتياجات فعلية واضحة ومحددة . وهى تلك المهارات أو المعلومات أو الاتجاهات أو نواحى السلوك ، التى يحتاج الفرد لتنميتها أو تكملتها أو صقلها أو علاجها أو تغييرها .

وقد ينتج عن المشاركة نزاع أو صراع بين المشاركين ، وهذا أمر طبيعى ، فقد يختلفون على الاهداف أو فى المبادىء والقيم ، ويتنازعون حــول المصالح المختلفة أو بسبب النوايا الخفية والظاهرة أو حــول طرق تحقيق الاهداف والامكانات اللازمة لها . ويدور الصراع اما بين الادارة والافراد ، أو بين الادارة والنقابة ، أو بين الافراد وبعضهم بعضا ، أو بين الادارات والاقسام .. ورغم أن مايو رأى أن النزاع ظاهــرة غير صحية وانها لا يجب أن تتفشى فى المنظمات ، الا أن للنزاع بضعة جوانب ايجابية . فيمكن ان تحقق المنظمة عن طريقه مزايا (٤) تصحيح العلاقات بين الاطراف المتنازعين ، وتحديد الادوار المختلفة للادارات والاقسام وتعريف « الحدود » بينها ، وامتصاص الاحباط والقلق الذى قد ينتج عن ضغط العمل والجهود المستمرة وعــدم التمكن من تحقيق نتائج معينة .. ان النزاع هنا بمثابة صمام امان للتخلص من الاحباط أو الشحنة الزائدة منــه . هذا بالاضافة الى ان النزاع — اذا لم يتعد الحدود المعقولة قــد يؤدى الى اشعال المنافسة والحماس بين المتنازعين ، وتوليد الافكار البناءة والحلول الجديدة للمشكلات الموجودة .

وتتغلب المشاركة الصريحة المفتوحة المباشرة على مشكلات الصراع — بعكس الطرق الاخرى التى قد يميل اليها البعض مثل المساومة والمناورة — حيــث أنها تحضر الاطراف المتصارعة للمواجهة والتفاهم والاتفاق .

---

(4) M. Wellin Behavior Technology : A New Approach To Managing People at Work (Aldershot Hants, England : Cower, 1984) P. 150 .

وهناك قنوات كثيرة يمكن تحقيق المشاركة الفعالة من خلالها ، بعضها رسمى والآخـــر غير رسمى ، وبعضها أفقى والآخر راسى . ومن امثلة هذه القنوات (٥) :

١ ـــ الاجتماعات واللقاءات الدورية التى يعقدها المدير أو المشرف مع مرءوسيه ، والتى يبحث فيها مشكلات الانتاجية ـــ من جوانبها الفنية والنفســـية والتنظيمية . ويمكن أن تنتج مثل هذه اللقاءات نتائج ايجابية جدا ، اذا توفرت فيها روح الصداقة والصراحة والثقة والتفاهم ، وقبل هذا كله الاتفاق على هدف مشترك والرغبة والاستعداد لبذل الجهود اللازمـــة لبلوغـــه .

٢ ـــ قرارات الجماعة ، ويقصد بها أن يسند المشرف لمرءوسيه حل مشكلة معينة .. مثلا نقاط الاختناق فى دورة سير العمل واسبابهـــا وسبل علاجها . وقـــد يشترك المشرف فى جلسات الجماعة عند مناقشة المشكلة او يشترك فى بعضها دون الآخر أو يترك الجماعة تمارس وظيفتها ويحضر اجتماعهم الاخير الذى يمكن أن يقرروا فيه الحل المناسب ويتفقوا عليه

٣ ـــ مجالس الادارة ، والتى يشترك فيها أعضاء من العاملين يستطيعون التعبير عن مشكلات الانتاجية ويدلون بالمعلومات اللازمة عنها ويقدمون الاقتراحات الملائمة ويشتركون مع بقية الاعضاء فى مناقشتها والوصول الى الحلول الملائمة بشأنها . وقد اتبعت الشركات الامريكية أسلوبا يعرف بمجلس الادارة المصغر او الادارة المتعددة (٦) . والذى يعد تدريبا للصف الادارى

---

(٥) على محمد عبد الوهاب ، **الموسوعة العلمية والعملية ...** ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤٦ ـــ ٣٤٧ .

(٦) على محمد عبد الوهاب ، **التدريب والتطوير** ، الرياض : معهـــد الادارة العامة ، ١٩٨١ ، ص ١٣٧ .

الثانى . وبمقتضاه يجتمع اعضاء المجلس المصغر الذى يكونون من رؤساء الاقسام ، وينظرون فى المشكلات والقضايا التى ستعرض بعد ذلك على مجلس الادارة الاصلى ، ويناقشونها ويتخذون فيها التوصيات اللازمة ويرفعونها الى ذلك المجلس. وقد أثبتت التجارب أن مثل هذا الاجراء — الى جانب كونه أسلوبا تدريبيا — فانه يحقق نتائج ايجابية كثيرة ويسهم فى حل مشكلات الانتاجية بشكل فعال .

٤ — اللجان ، والتى تكونها الادارة على أساس دائم أو مؤقت ، لبحث أمور أو حل مشكلات معينة والوصول الى اقتراحات وتوصيات بشأنها . ويمكن أن تقوم اللجان — اذا خرجت عن الاطار التقليدى الذى نراه فى كثير من الاحيان — بدور هام فى زيادة الانتاجية والتفكير فى أفضل الطرق لتحسينها .

٥ — فرق العمل والمصفوفة التنظيمية . وتعد هذه أكثر حيوية من اللجان ، حيث تتكون من عدد من الافراد متنوعى المهارات يشغلون مناصب مختلفة على الهيكل التنظيمى — فقد يرأس المصفوفة شخص يشغل منصبا أدنى من مناصب بعض الاعضاء — وذلك للقيام بمشروع معين ، وتوفر للاعضاء فرص وضع خبراتهم وتجاربهم موضع التطبيق . كما تقوى علاقاتهم ببعضهم وتنشر نوعا من التفاهم والتعاون لحل المشكلات .

٦ — نظم الاقتراحات . والتى يمكن أن تأتى بنتائج طيبة اذا أحسنت ادارتها . وذلك عن طريق شرح اجراءات تقديم الاقتراجات ، والجهات التى يجب تقديم الاقتراحات اليها ، والخطوات التى تتبعها الادارة لدراسة المقترحات المقدمة وشروط الاخذ بها أو اسباب عدم تنفيذها ، واعلام

الفـــرد بنتيجة دراسة اقتراحه وتقديم المكافآت ــ المادية والمعنوية ــ الملائمة .

٧ ــ استقصاء الآراء . وتلجأ الادارة اليه للتعرف على اتجاهات العاملين نحو مجموعة من العناصر ، كالاجور والحوافز ومعاملة المشرفين المباشرين وظروف العمل وسبل تحسين الانتاجية ، الى غير ذلك من الامـــور التى يهم الادارة أن تتعرف عليها . ويكون ذلك نوعا من التقويم والمراجعة للسياسات التى تمارسها الادارة بشأن هذه العناصر . ويمكن أن يوزع الاستقصاء على العاملين ليجيبوا عن الاســـئلة التى يتضمنها أو أن تجرى مقابلات يعقدها المشرفون أو خبراء متخصصون ، والتى قد تكون مقابلات موجهة تلقى فيها أسئلة محددة على المستقصى منهم ، أو غير موجهة تثـــار فيها نقـــاط معينة ويترك المستقصى منهم يتكلمون عنها .

٨ ــ اجتماعات الادارة والنقابة . ويبحث الطرفان فى هذه الاجتماعات عددا من المشكلات ، ويحاولان الوصول الى الحلول الملائمة فيها . وكمـــا أكدنا فى الفصل السابق فان روح التعاون يجب أن تسود كلا من أعضاء الادارة والنقابة حتى تتولد الافكار الحية التى تفيد الانتاجية .

٩ ــ والى جانب هذه الصور الرسمية للمشاركة فهناك قنوات الاتصال غير الرسمية ، بين العاملين وبعضهم ، وبين المشرفين والعاملين ، والتى قد تكون معززة للطرق الرسمية اذا كان التنظيم الرسمى منسجما ومتفقا مع الادارة ، ويعمل لنفس الاهداف التى تسعى الادارة اليها .

وقد اتبع عـــدد من الشركات الامريكية طريقة المشاركة لتحســين

الانتاجية (٧) . فلكى تطور احــدى الشركات الكبيرة للفضاء الجودة النوعية لانتاجها ، استحدثت اسلوب حل المشكلات بواسطة جماعات العمل ، وما يتضمنه ذلك من تحديد الاهداف وتدريب العاملين والتغذية العكسية للمعلومات . وقــد تمخضت عن اجتماعات العاملين افكار ومقترحات مفيدة اسفرت عن تحسن ملموس فى جودة الانتاجية . كذلك اتبعت شركة اخرى اسلوب اللجان المشتركة من الادارة والنقابة لحل المشكلات ، اسفرت عن انخفاض ملحوظ فى الشكاوى والغياب والتالف ومشكلات الانتاج . واستخدمت شركة ثالثــة طريقة الاتصالات المفتوحة بين الادارة والعاملين واشراك هــؤلاء فى اتخــاذ القرارات وحصلت من ذلك على انخفاض كبير فى معــدل دوران العمل والغياب والمرتجعات . كذلك استطاعت شركة آى . بى . ام ، أن تحصل على زيادة كبيرة فى انتاجية المبرمجين وتحسين فى جودة نظام الترميز ، وتخفيض الاخطاء الكودية . وذلك بوضع خطوات واجراءات محددة ومنظمة للعمل ، وبتأليف فرق العمل من المبرمجين ونشر روح الالتزام بينهم وتحقيق الاهداف العامــة للشركة ، والتعاون بين قائد الفريق والاعضاء لمراجعة العمل والتأكد من سلامة تصميم الخطة ودور كل مبرمج فيها ، ومقارنة المنفذ بالمخطط وقياس التقدم نحو الهــدف .

وقد طبق فى مصر مشروع تحسين الانتاجية ، حيث استعانت الشركات الكبرى بخدمات استشاريين متخصصين . واتبعت فى ذلك ثلاث مراحل (٨) .

(7) Hinrichs, **Op. Cit.,** P. 172 - 173.

(٨) عمــرو موسى ، « دوره تحسين الانتاجية : مدخل تطبيقى فى التطويــر التنظيمى فى العالم العربى — تجربة مصرية » . دراسة بحثية مقدمة لاجتماع خبراء التطــوير التنظيمى ، مشروع **الامم المتحدة** ، عمــان : ٢٢ — ٢٦ ديسمبر ١٩٨٥ ، ص ٨ — ١٠ .

كانت أولاها تشخيص المشكلة ووضع اطــار للفرص المكنة لزيادة الانتاجية بالشركة ، وذلك لتحديد هذه الفرص بوضوح والتزام الادارة العليــا بخطة التحسين ووضع البرامج اللازمة لذلك . وقد تمت فى هذه المرحلة عدة خطوات هى مقابلات فريق الاستشارة مع رئيس الشركة وأعضاء الادارة العليا ، ووضع التشخيص المبدئى وتكوين فرق عمل لتحسس مجالات وفرص التطــوير ، ووضع تقرير بذلك . أماالمرحلة الثانية فكانت وضع خطة متعمقة لافضل الطرق للاستفادة من فرص التحسين التى حددت فى المرحلة الاولى ، وتحديد الاطار اللازم للتغير المطلوب ، ووضع المعايير لقياس النتائج المحصلة . وقد تضمنت هذه المرحلة جمع البيانات اللازمة وتكوين فرق عمل لحل المشكلات وتطــوير طاقم الادارة ، والتدريب الفنى ووضع الخطة فى صورتها النهائية بحيث تكون جاهزة للتنفيذ وذلك ما تولته المرحلة الثالثة ، وقــد تم فيها جمع البيانات عن سير الخطة بجزئياتها وخطواتها المختلفة ؛ ومتابعة النتائج وتقويم فعالية برنامج التطوير .

وتشير النتائج الاولية لمشروع تحسين الانتاجية الذى انتهى فى آخــر عام ١٩٨٥ ، وطبق فى ٣٤ شركة مصرية ، منها ٦٨٪ بالقطاع العام ، ٣٢٪ بالقطاع الخاص ، فى صناعات الغزل والنسيج ، والسلع الغذائية ، ومواد البناء ، والمنتجات الكيماوية والكهربائية ، والسياحة والانشاءات ، والمعادن ، الى الحصول على المزايــا الآتية (٩) : زيادة المخرجات ، وزيادة المبيعات عن طريق تحسين المنتج وتدريب رجال البيع ، وانخفاض التكاليف ، وتقليل المخزون الراكــد ، وخفض اعطال الآلات والضياع فى الخامات ، وتقليل المواد

---

(٩) المرجع السابق ، ص ١١ .

المشتراة الزائدة عن الحاجة ، وتحسين الجودة ووضع معايير دقيقة للانتاج ، وتعديل تصميم المصنع ورفـــع كفاءة الصيانة وتحسين تداول الخامات .

وقـــد أثبتت البحوث أن المشاركة الفعالة من جانب المديرين والافـــراد تحقق نتائج ملموسة فى زيادة الانتاجية ــ بأبعادها المختلفة ، الكمية والنوعية وعنصرى الوقت والتكاليف . وربما كانت الثقة الكبيرة التى تعطيها الادارة للافراد عاملا هاما فى جذب اهتمامهم لزيادة الانتاجية . فكما توضح شركة آى . بى . ام ، أن فلسفتها هى احترام الفرد ، وذلك يشغل الجزء الاكبر من وقت الادارة . كمـــا تتبلور فلسفة شركة تكساس انسترومنت فى أنهـــا تنظر الى العامل على أنه مصدر أفكار ، وليس فقط يدا عاملة (١٠) . بينما انخفضت الروح المعنوية والانتاجية وزاد معدل دوران العمل فى احدى الشركات الكبيرة التى قام المؤلف بدراستها (١١) ، وذلك بسبب مقاومة الادارة للتنظيم غـــير الرسمى وعدم ثقتها فى نوايا العاملين ، واعتقاد المديرين فى نظـــرية الابوة ــ وهى أن واجب الافراد هـــو الطاعة التامة والتنفيذ الحرفى لاوامـــر الادارة ونواهيها .

ويشرح بيترز وزميله ووترمان فى كتابهما : البحث عـــن الامتياز ، أن الشركات العملاقة الناجحة مثـــل مكدونالد وآى . بـــى . ام ، وتكســـاس انسترومنت ، ودانا .. قـــد استخدمت دعامة لنجاحها برنامج « الانتاجيـــة

(10) T. Peters and R. Waterman, **In Search of Excellence : Lessons From America's Best - Run Companies** (New York : Warner Books, 1982) , P. 15 .

(١١) على محمد عبد الوهاب ، « التطوير التنظيمى ــ بعض التجارب العربية » . دراسة بحثية مقدمة لاجتماع خبراء التطوير التنظيمى ، **مشـــروع الامـــم المتحـــدة** ، عمان : ٢٢ ــ ٢٦ ديسمبر ١٩٨٥ ، ص ١٧ .

من خلال العاملين » . ذلك البرنامج الذى يعمق وعى الافــراد ، ويزيــد اقتناعهم بأن جهودهم المتميزة ضرورية جــدا لزيادة الانتاجيــة ولمشاركتهم فى جنى ثمــار نجــاح هذه الشركات . كما يوضحان أن الانتاجية فى اليابان ترتكز على علاقات انسانية طيبة قوامها الاخلاص والالتزام — من خلال التدريب الكفء — واعتبار نجاح الشركة نجاحا للافراد . وكما يقــول احــد اليابانيين : نحن نختلف عن بقية العالم فى أن موردنا الطبيعى الوحيد هــو العمل الجاد الذى يعمله اليابانيون (١٢) .

وعلى هذا فان اشتراك العاملين فى التفكير والتخطيط والتنفيذ وقيــاس المخرجات — فى برنامج منظم ومدروس ومحدد الاهداف لزيادة الانتاجية ، يمكن أن يحقق نتائج باهرة . ولا يكفى فى نظر بعض الباحثين اشتراك الافراد من الناحية الفنية او التخصصية فقط ، ولكن يجب أن يلتحموا مع الادارة وجدانيا وذهنيا ، أى أن تتفاعل مهاراتهم مع عقولهم وعواطفهم (١٣) . فان ذلك كفيل بأن يجعلهم يحرصون على تحقيق الاهداف المطلوبة ، وينمى عندهم الشعور بالمسئولية والالتزام والاحساس بالعضوية . والطريق الى هذا التلاحم ليست صعبة أو مستحيلة ، وربما تكون على العكس سهلة وميسرة ، اذا استطاعت الادارة — كمــا تدل خبرة الشركات التى درسها بيترز ، ووترمان — أن تعامل الافــراد على اساس من الثقة والاحترام ، وتحفزهم على التميز والظهور وتحقيق نتائج ممتازة ، وتنظر اليهم على أنهم اشخاص ناضجون (١٤) . لذلك فان البعض

---

(12) Ibid, P. 39 .
(13) Bain, Op. Cit., P. 196
(14) Peters & Waterman, Op. Cit., P. 277.

يعتبر الاحترام والتقدير من أولويات الانتاجية المرتفعة او متطلباتها الاساسية (١٥) .

ومع أننا لا نستطيع الجزم بأن الرضا أو الروح المعنوية المرتفعة تؤدى بالضرورة الى الانتاجية العالية ، الا ان الرضا يجعل الفرد على استعداد ليكون منتجا . فاذا كان الاشراف جيدا وظروف العمل ملائمة ، فان من المتوقع أن ترتفع الانتاجية (١٦) . وعلى هذا فان ادارة الافراد ــ بسياساتها وأساليبها الحديثة ــ تقع على عاتقها المساهمة فى زيادة الانتاجية (١٧) . هذا بالاضافة الى أن الانتاجية يمكن أن تكون أيضا مصدرا للروح المعنوية العالية (١٨) . وذلك لما توفره للفرد من شعور بالانجاز وتحقيق الذات .

لذلك يقع على المدير أو المشرف عبء كبير هو دراسة الافراد الذين يعملون تحت اشرافه ، ويفهم سلوكهم والسلوك المطلوب للعمل ، حتى يفحص البدائل المتاحة أمامه لاختيار الطريقة القيادية التى تحفز الافراد على السلوك المرغوب . وكذلك دراسة الظروف المحيطة بالعمل ، والظروف الاجتماعية . ومن ثم يكون إكثر فعالية فى علاج المشكلات الانسانية (١٩) .

وقد اثار عدد من المديرين اسئلة حول ضرورة دراسة الانسان ، وهل معنى ذلك أن يكون المشرف عالما نفسيا لكى يقوم بهذه المهمة ، وهل

(15) Jac Fitz - enz, How To Measure Human Resourcas Management (New York : Mc Graw - Hil, 1984) P. 222.
(16) Georgl, Op. Cit P. 71.
(17) Carrell & Kuzmits, Op. Cit P. 99.
(18) Gray, Op. Cit., P. 139.
(19) Wellin, Op. Cit., P. 122.

يتوفـــر له الوقت أو تأييد الادارة العليـــا لذلك . وقـــد كانت اجابة المؤلف كمـــا يلى (٢٠) :

ان الادارة لابـــد أن تبدأ بدراسة الانسان ، وتتعرف على قدراتـــه ومهاراته وافكاره ودوافعه وخلفيته الثقافية والاجتماعية ، تمامـــا كما تعنى بدراسة الموارد الاخرى المادية والفنية . وتعتبر المقابلة التى يجريها المشرف أو الرئيس المباشر مـــع الفرد عند التحاقه بوظيفة معينة ، نقطة البداية فى دراسة العنصر الانسانى . اذ يتم خلالها التعرف على العامل أو الموظف الجديد . ويستطيع المشرف فى هذه المقابلة — الى جانب تركيزه على الجوانب الفنية للعمل والتعرف على قدرات الموظف وخبراته — ان يسأل الموظف بضعة اسئلة تتعلق باتجاهاته وافكاره ومعنى العمل عنده وتطلعاته للمستقبل ، وآرائه فى بضعة قضايا كمفهوم الانتاجية وطرق رفع الكفاية وتقويم العمل والحافز والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وبين الموظف والزمـــلاء وغيرها . وعلى المشرف أن ينصت لاجابات الموظف ، ويبدى اهتماما بارائه وافكاره ، ويتركه يعبر عمـــا يـــدور فى نفسه ويشجعه أن يقـــول ما يريـــــد ، والا يقاطعه أو يسفـــه ما يقول أو يقلل من شأن آرائه ومعتقداته . وحتى اذا اختلف مع الموظف فى هذه الآراء والمعتقدات فعليه أن يناقشه فيها ويتعرف على أسانيد الموظف بشأنها . كما يجب على المشرف كذلك أن يعتبر كل موظف (حالة خاصة بذاتها) والا يعمد الى التعميم فى مناقشته ، مســـتندا الى أن (كل المصريين يفكـــرون هكذا) أو أن (الموظف الجـــديد لا يستطيع أن يقول شـــيئا ذا فائـــدة) أن

(٢٠) من مقال المؤلف : « محور الادارة .. الانسان أم العمل ؟ » **الاهـــرام الاقتصادى** ، عدد ٤٤٦ ، ١٥ مارس ١٩٧٤ ، ص ٤٤ .

كثيرا مما يقول الموظف الجديد ولا يستمع اليه المشرف جيدا قد ينعكس فى أعمال الموظف وانتاجيته وعلاقاته مع الرؤساء والزملاء فيما بعد .زد على كل هذا أن من واجب المشرف أن يعتبر هذه المقابلة توجيها أو تقديما للموظف لعمله الجديد . فهو يعرفه بهذا العمل واختصاصاته ومسئولياته ، والقوانين التى تحكمه والمزايا التى تحوطه ، والمعوقات التى قد تحيط بادائه . وعلى المشرف أن يشجع الموظف على أن يسأل كل ما يريد من أسئلة تتعلق بالعمل الجديد . ويشجعه كذلك على أن يعود اليه اذا صادفته بعض المشكلات ليعطيه اجاباته وآراءه وتوجيهاته .

ولابد ان يؤكد المشرف فى كل هذا شيئين : ضرورة اداء العمل بالكفاية الواجبة واشباع ما عند الموظف من دوافع واستغلال ما يحوزه من طاقات .

على أن مهمة المشرف لا تنتهى عند هذا الحد ، فلابد ان يسجل نتيجة هذه المقابلة فى ملف الموظف ، أو فى ملف آخر مستقل ، ويدون ملاحظاته على آراء هذا الموظف واتجاهات تفكيره ، ويحلل هذه البيانات ليعرف أثرها على الموظف والعمل والمجموعة والمنظمة جميعا . ثم يتابع المشرف ما يسجله بمرور الوقت . فكما يثبت ما يطرأ من تغيير فى مؤهلات الموظف وخبراته وحالته الاجتماعية .. فعليه أن يثبت ايضا ما يستجد من تغيير فى اتجاهاته وميوله ودوافعه ومستويات طموحه .

وليس ضروريا أن يكون المشرف متخصصا فى علم النفس حتى يقوم بهذه المهمة . وانما يمكن للادارة العليا ان تدرب مشرفيها على ادارة مثل هذه المقابلات وتعلمهم كيف يسألون وينصتون ويحصلون على الاجابات وهناك طرائق كثيرة لهذا التدريب منها المناقشات ودراسة الحالات وتدريب الحساسية

وتمثيل الادوار . وبالاضافة الى هذا فان الادارة يمكن ان تنظـم للمشرفين لقـاءات او مؤتمرات دورية ، يناقشون فيها مشكلاتهم ويتبادلون بشأنها الآراء والحلول ، فيتعرف المشرف بذلك على وجهات نظر المشرفين الآخرين فيمـا يتعلق بهذه المشكلات والطرق التى يتبعونها لمواجهتها . ثم ان المشرف من تكرار مقابلته مع العاملين لابـد ان يكتسب خبرة فى كيفية ادارة هذه المقابلات فيحذق فـن الحديث والانصات وتوجيه السؤال وتحصيل الاجابات وتدوين الملاحظات واستيعاب المعـانى واشتقاق المدلولات .

ان العمل لابـد ان يكون بالانسان ، ولا يمكن للمشرف ان يفصل بينهما وذلك للتأثر والتأثـير الشديدين لكل منهما على الآخـر . وعلى هذا فـان مقابلة العاملين تخـدم غرضين رئيسيين :

١ ـ تتبع سير العمل والتأكد من سلامة ادائه ومقابلته للمستويات الموضوعة والتعرف على اساليب رفـع كفايته ، وبحث المشكلات التى تقلل كفايته او تعوق انسيابه .

٢ ـ تتبع الفرد من حيث اشباع رغباته وانسجام علاقاته والتعرف عـلى الوسائل التى ترفـع انتاجيته وتقابل احتياجاته وبحث المشكلات التى تضعف روحه المعنوية أو تقلل رضاه .

ولاشك ان المشرف اذا استغل وقته استغلالا جيدا فان فى مقدوره ان يقابل من يشاء من المرؤوسين ويتفق معهم على ما يراه مناسبا من وقت امـا على إنفـراد أو فى جماعـات على شكل لقـاءات دورية ينظمها معهم .

ولا يجب أن يغيب عن الذهن انه لكى يتحقق ما سبق ، فلابد أن تكـون الادارة العليـا مقتنعة بأهمية الدور الذى يلعبه العاملون فى الانتاج . وتعرف

الادارة جيدا فى الدول المتقدمة انها نسيت دراسة الانسان ، فتنبهت لذلك وبدأت توليه ما تستطيع من اهتمام . كما تعرف جيدا أن واحدا من أسباب التخلف النسبى لادارة الافراد ان الاخيرة فصلت بين العمل والانسان ولم تنظر اليهما باعتبارهما وحدة واحدة يؤثر طرفاها فى بعضهما والسؤال الذى يجب ان تفعله الادارة العليا وادارة الافراد — فى الدول المتقدمة والنامية على السواء — هو : لما كان العمل والانسان متلازمين فلماذا ندرس واحدا منهما ونترك الآخر ؟ الا يقضى الاسلوب العلمى بدراستهما معا ، واتخاذ السياسات المناسبة لهما معا حتى يمكن لهما أن ينسجما ويتقدما ويتطورا فيتم انجاز العمل بالكفاية المطلوبة وترقى افكار العامل وتتنوع مهاراته ويبلغ بعض ما يريد من اشباع . وهذا بالضبط ما فعلته اليابان . وما تحاول أن تفعله الدول الغربية التى كانت قد سبقت اليابان فى مجال التصنيع . وما يجب على الدول التى تريد أن تأخذ بأسباب التقدم أن تفعله .

وقد يتطلب برنامج تحسين الانتاجية وزيادتها انشاء بعض التغييرات (٢١) ويأخذ التغيير مناهج اربعة هى :

١ — التغيير التكنولوجى : ويشمل الآلات والمعدات والطرق والاساليب .

٢ — التغيير التنظيمى : والذى ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلى للمنظمة واداراتها واقسامها ووحداتها .

٣ — التغيير الانسانى : وهو الذى يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحهم .

---

(٢١) على محمد عبد الوهاب ، **مقدمة فى الادارة** ، الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٢ ، ص ١٧١ — ١٨٠ .

٤ — تغيير فى العمل : او تغيير الواجبات الوظيفية ، اما من الناحية الكمية الناحية النوعية او كليهما .

وهذه المناهج متداخلة مترابطة ، بحيث أن واحدا منها يؤثر فى المناهج الاخرى ويتأثر بهـا . فالتغيير الانسانى مثـلا — بمـا فيـه من تغيير فى الطموح والافكار ووجهات النظر ، لاشك يؤثر على الوظيفة التى يؤديهـا الموظف — نوعها وكميتها . ويؤثر ايضا على العلاقات التى يتبادلها الموظف مـع الآخرين — رؤسائه وزملائه — بسبب العمـل . ومن جهة اخرى فان افكار الموظف وعاداته وقيمه تتأثر بعلاقاته مع الموظفين الآخرين ، وتتأثر ايضا بنوع التكنولوجيا التى يستخدمها ، وهكذا .

ولكى يكون التغيير ناجحا ، فلابد ان تتبنى الادارة فيه بضعة مقومات هى كما يلى :

١ — ان اول ما تحتاجه الادارة لمواجهة التغيير وانشاء التغيير البنـاء هـو الافكار الجديدة التى يجب أن تشجعها بين العاملين ، وتطلب منهم توصيلها لرؤسائهم ، وتكافئهم عليها ان كانت جيدة عملية قابلة للتطبيق .

٢ — وتحتاج الادارة بعد ذلك الى معلومات عن التغيير الذى تدرسه — اهدافه وأنواعه وتأثيره . ان نظام المعلومات اذا كان دقيقا ويحتوى على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة ، يمكن ان يفيد الادارة كثيرا .

٣ — ثـم تحتاج الادارة الى معرفة ومهارات ادارية ، فأما المعرفة فيمكن ان تشتقها من كتب الادارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التى تتوصل اليها هذه البحوث . وأما المهارات فانها تجىء من التطبيق الفعلى والممارسة اليومية والمعايشة المستمرة للمشكلات ، الفنية والانسانية .

٤ — ويلزم الادارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغيير والتغيير . وذلك حتى يمكن أولا تطبيق التغيير وتكييفه ، ثم الافادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة .

فاذا توفرت هذه المقومات ، فيجب أن تتبع الادارة اسلوبا علميا لادخال التغيير ، يتلخص فى تحديد الهدف من التغيير ودراسة الاسباب التى تدعو اليه . وتحديد أنواع التغيير — الواقع أو المطلوب . وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا . واستشارة الاطراف المعنية — من رؤساء ومرؤوسين وزملاء والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم . ووضع بدائل لتطبيق التغيير ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب ، واعداد العدة لتنفيذه . وأخيرا متابعة التطبيق ودراسة النتائج التى يسفر عنها .

وتعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الهامة ، وذلك لان الادارة يلزمها أن تحصل على كافة الحقائق والارقام والبيانات الصحيحة المناسبة . حتى تحدد بدائل التغيير وتختار القرار المناسب ، بناء على أسس موضوعية . وهناك طرق عديدة لجمع البيانات اللازمة . ويتوقف اختيار الطريقة الملائمة ، على نوع البيانات المطلوبة ، ومواقعها ، والوقت المتاح لجمعها ، والادوات والامكانات المتوفرة لجمعها . فاذا ارادت الادارة أن تحصل على بيانات أولية ، ومن مصادرها الاصلية ، فأمامها الطرق الميدانية لجمع البيانات ، مثل الاستقصاءات والمقابلات والمشاهدات والتجارب . والى جانب ذلك يمكن تجميع مقدار ضخم من البيانات الثانوية . والتى تصلح لاغراض متعددة — من واقع السجلات والملفات والنشرات والتقارير السابقة ، وغيرها مما تحتفظ به

ادارات مختلفة ، مثل ادارة التخطيط وشئون الموظفين ووحدة التنظيم والبحوث .

وهناك ثلاث طرق تستطيع الادارة أن تسلكها لاتخاذ قرار التغيير وما يتضمنه هذا القرار من أجزاء فرعية : نوع التغيير ، وتوقيته ، ومراحله ، وطريقة ادخاله ... الخ . وهذه الطرق هى المركزية ، والمشاركة ، والتفويض (٢٢) . فتبعا للطريقة الاولى ، تتخذ الادارة قرار التغيير وحدها ، ثم تبلغه للافراد المعنيين حتى ينفذوه . وأما فى الطريقة الثانية ، فان الادارة تعطى الفرصة للافراد والجماعات التى ستتأثر بالتغيير ، للمشاركة فى صنع قرار التغيير . وذلك بامدادهم بالمعلومات اللازمة والتعرف على وجهات نظرهم ومقترحاتهم . وتأخذ مشاركة الافراد والجماعات صورة أوضح فى الطريقة الثالثة وهى التفويض . اذ يلعب الافراد المعنيون الدور الرئيسى فى اتخاذ القرار . وذلك لان الادارة تفوضهم فى معالجة الموضوع وتسند اليهم أمر التوصل الى قرار بشأنه .

ولا شك أن طريقتى المشاركة والتفويض تؤديان الى نتائج ايجابية ، أهمها قبول الافراد للتغيير والتزامهم بتنفيذه وتعاونهم مع الادارة لانجاحه . الا أن هناك بضعة عوامل يجب أن تتنبه الادارة لها وتدرسها جيدا . وهى دوافع الافراد ورغبتهم فى التغيير ودرجة حماسهم له واستعدادهم لتطبيقه ، ومدى قدرتهم على المشاركة البناءة فى اتخاذ القرار الملائم بشأنه ، ونوع العلاقات السائدة بينهم ، والتى تؤثر على فعالية القرار الذى يتخذونه .

---

(22) A. Szilagyi, Jr. and M. Wallace, Organizational Behavior and Performance, 2d. ed. (Santa Monica : Goodyear, 1980), P. 526 - 27.

وقد أثبتت التجارب والمشاهدات أن الافراد قد يقاومون التغيير الذى تزمع الادارة ادخاله . وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير او حجمه او طريقة تطبيقه أو توقيت ادخاله . وهناك أسباب عديدة وراء هـــذه المقاومة (٢٣) ، نورد أهمها فيما يلى :

١ — قد يكون سبب المقاومة مجـــرد الخوف من الجديد المجهول ، او عـــدم الاستعداد لتحمل مخاطرة مواجهته ، أو الخوف من الفشل فى التكيف معه .

٢ — وقد ترجع المقاومة الى اعتقاد الافراد بأن الوضع الحالى افضل من الوضع المستحدث .

٣ — كما قد يكون السبب فى المقاومة نقص المعلومات اللازمة ، فلا يعـــرف الافراد طبيعة التغيير او اهدافه او نطاقه او طرق تطبيقه ، واهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم . فمثلا يود الافراد أن يعرفوا كيف ستتأثر مراكزهم ووظائفهم بالتغيير ، وهل ستطلب منهم الادارة اكتساب مهارات جديدة لكى يتلائموا مع التغيير ، وما هى الفوائد والاضرار التى ستعود عليهم شخصيا ماديا ومعنويا من هذا التغيير .

٤ — وقد ترجع المقـــاومة الى نقص الحوافز التى تقدمها الادارة للافراد الذين سيتأثرون بالتغيير ، فقد يطمع هؤلاء فى بعض الاغراءات المادية او المعنوية ليتقبلوه .

٥ — كمـــا قد ترجع المقاومة الى الخوف من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات فى مجال معين ، وما أنفقه فى تحصيل ذلك من وقت وجهـــد

(23) W. Brown, and Moberg, Organization Tpeory and Manage ment : A Macro

وتكاليف . فاذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة ، غير التى يحوزها الفرد حاليا ، فان الفرد يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب .

٦ ــ وهناك سبب آخر لمقاومة التغيير تلجأ اليه جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمى ، عندما تجد الجماعة أن التغيير يتهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها أو يقلل من نواحى الاشباع التى يجدها هؤلاء الاعضاء فى الجماعة .

وقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية (٢٤) . فقد يعلن الافراد معارضتهم للتغيير الجديد صراحة . ويبلغون ذلك لرؤسائهم ، وتعرف الادارة أنهم يعارضونه . وقد يلجأون الى أساليب خفية أو غير مباشرة ، كالتمارض ، وانتحال الاعذار لعدم الاستجابة لمتطلبات التغيير ، وعدم ابداء الحماس تجاهه ، وعدم التعاون فى تنفيذ خطواته . وقد يحدث ذلك بصورة فردية . كما قد يحدث بصورة جماعية حين تتفق جماعة العمل على معارضة التغيير ، وعدم التجاوب معه ، أو عرقلة الادارة عن تنفيذه ، أو محاولة افشال نتائجه حتى تقلع الادارة عنه .

وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة . فمن الرفض الكامل ، الى المعارضة الشديدة ، والتحفظات ، وعدم المبالاة ، والاستعداد للتفاهم والنقاش ، الى الاختلاف حول نقاط بسيطة لا تجوز على جوهر التغيير .

ولكى تجذب الادارة الافراد لقبول التغيير وتحصل على تأييدهم له واستعدادهم لتنفيذه ، فان سبيلها فى ذلك ما يلى :

---

(24) Szilagyi & Wallace, Op. Cit., P. 542.

١ — الاستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه ، وتفهمه بدلا من مصارعته .

٢ — التعرف على حجم مقاومة التغيير والاسباب وراء مقاومته .

٣ — اشراك الافراد فى التخطيط للتنفيذ ، وربما فى تحديد أهدافه ، والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه .

٤ — امداد الافراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع ، والاجابة عن كافة أسئلتهم بشأنه .

٥ — وضع بدائل للتغيير — كما قدمنا — بحيث يختار البديل الذى يستهوى اكبر عـــدد ممكن من الافـــراد .

٦ — التدرج فى تطبيق التغيير ، وادخاله على مراحل ، حتى يستسيغ الافراد جرعاته المتتابعة ، بدلا من الفجائية فى التطبيق .

٧ — اختيار الوقت الملائم للتغيير ، ويعتبر الرخاء والنماء أفضل الاوقـــات للتغيير ، عندما تكون هناك وفرة فى الموارد والامكانات المتاحة .

٨ — توفير الحوافز — المادية والمعنوية — الملائمة لدفع الافراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم فى تنفيذه وانجاحه .

٩ — امـــدادا الافراد بالتدريب المناسب ، ليس فقط من الجانب الفنى ، ولكن ايضا من حيث الاتجاهات والمهارات السلوكية .

١٠ — تدريب المشرفين والرؤساء ، فى طرق تنفيذ التغيير ، وفى كيفية التعامل مع المرؤوسين فى فترة التغيير ، وتكييفهم معه وتكييف التغيير لهم .

١١ — التنبه لنواحى الشكاوى والتذمر — وخاصة فى المراحل الاولى لتطبيق التغيير ، والتعرف على أسبابها ، وتقديم العلاج السريع لهـــا ، حتى لا تتعقـــد بعد ذلك فيصعب العلاج .

١٢ ــ قياس الاتجاهات واستطلاع آراء الافراد ، فى فترة الاعداد للتنفيذ ، واثناء مراحله الاولى ، ثم بعد ظهور نتائجه .

ان مثل هذه الخطوات تساعد على تنفيذ التغيير ، بنجاح ، وتحقيق الاغراض المرجوة منه . وهى كذلك لا تساعد الافراد فقط على قبول التغيير ، ولكن ايضا على الرغبة فيه والالتزام به والتأقلم معه . وبالتالى تتم عملية اعادة التعلم التى يصورها لوين (٢٥) . وتسير فى مراحلها الثلاث بسهولة ويسر . وهذه المراحل هى :

١ ــ **الحاجة للتغيير** : وتتمثل فى انشاء الرغبة والدافع للتغيير والشعور بالمشكلات الموجودة واكتشاف الطرق الملائمة لمواجهتها وعلاجها .

٢ ــ **التحرك نحو التغيير** : وهنا تتم عملية التغيير نفسها ، ويتعلم الفرد التغيير الجديد عن طريق الممارسة ، فيطبق الطرق والاساليب التى تم تحديدها لعلاج المشكلات الموجودة .

٣ ــ **الاستقرار والتأصيل** : اى احلال الاساليب الجديدة محل القديمة ، وترسيخ هذه الاساليب فى أذهان الافراد . وهنا يحتاج الامر الى حوافز ومكافآت تشجع الافراد على الاستمرار فى اتباع المنهج الجديد .

ولا يجب أن نغفل ان تتضمن خطة زيادة الانتاجية نظاما سليما للانضباط . ويقصد بالانضباط أن تضع الادارة مجموعة من القواعد والاجراءات تحكم سير العمل وتوجه سلوك العاملين وعلاقاتهم . فاذا اتبع الافراد هذه القواعد ساد

(25) G. Dalton, « Jn Fluence and Organizational Change », in J. B. Ritchie, and P. Thompson (eds.) Organization and People (St. Paul : West Pub. Co. 1980) , P. 344.

الانضباط . أمـــا اذا اتبعوا جــزءا منها ولم يحترموا الآخـــر ، أو التزموا بها فى أوقات دون اخرى ، فان ذلك معناه انخفاض درجة الانضباط . واذا لم يتبعوها تماما اختفى الانضباط وسادت الفوضى ، لان كل شـــخص او مجموعة مـــن الاشخاص تتبع ما تهوى من « قواعد » . ولذلك كانت هناك ضرورة كبيرة لوجود قواعد الانضباط ، وضرورة اكبر للالتزام بها ، حتى تتمكن المنظمة من ممارسة انشطتها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها حسب المعايير المحددة .

والناس فى اتباعهم للقواعد الموضوعة نوعان . فتجد فريقا منهم يتبـــع ما يعرف بالانضباط الذاتى أو الداخلى (٢٦) . وهو الذى ينبع من داخــــل الشخص ، ويكون ضميره هـــو الرقيب عليه والضابط والموجه لسلوكه .. وهذا هو اعلى درجات الانضباط ، والتى توجد عند الاشخاص الناضجـــين ، كما أوضحنا فى الفصل الثانى . فعندما يفهم العامل او الموظف قواعـــد العمل ومعايير الانتاجية ، ويأخذ على عاتقه أن يلتزم بهـــا ولا يخالفها ـــ وربما ينصح غيره أيضا باتباعها ـــ فان ذلك معناه أن الضمير الحـــى لهذا العامل هو الموجه لسلوكه . وهذا بلا جدال يسهل مهمة المشرف حيث لا يضطر لبذل جهـــد كبير لدفـــع العامل على الانضباط ، او ليطبق الجزاءات المختلفة المتدرجة مـــن اللين الى الشدة . وانمـــا تقتصر مهمته على التشجيع والتذكير . فكلما رأى من مرءوسه انضباطا شكره له وشجعه عليه ، وبذلك يدفعه لمزيـــد مـــن الانضباط . وهناك فريق آخـــر من الناس يتبع الانضباط الخارجى أو المفروض ، والذى يتمثل فى وجـــود شخص خارجي يرقب سلوك الآخرين ويحذرهم من

(٢٦) على عبد الوهاب ، الموسوعة العلمية والعملية ... مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٧ .

عــدم الانضباط ويوقــع الجزاء على غير الملتزمين ويردهم الى اتباع القواعد الموضوعة .

ولابــد أن يوجد النوعان من الانضباط ويكملا بعضهما بعضا . فلكل مهمة يؤديها . وذلك لان وجود القواعد الحاكمة لسير العمل ، تنبه الافــراد لواجباتهم وتعرفهم بمــا هو مقبول فى السلوك والعلاقات ، وما هو غــــير مقبول . وبالاضافة الى هذا فان الرقابة التى تبذلها الادارة للتأكد من الانضباط وتصحيح الانحرافات ، يضبط مسار الافراد فى الاتجاه السليم وربما يؤدى ذلك بالتدريج الى الانضباط الذاتى — عندما يعتاد الفرد على السلوك الصحيح ويجد أنــه مجــز ، فيميل — كما شرحنا فى الفصل الثانى — الى تكراره . وربما يكتشف فى اتباعه لقواعد الانضباط بضع مزايا أخرى — الى جانب تفادى العقاب — مثل الاداء الجيد ، والعلاقات الانسانية ، ورضا الرؤساء ، وانسجام الزملاء ... فيستمر فى هذا السلوك .

وقد كانت المدارس التقليدية فى الادارة تؤكد الانضــباط الخارجى أو المفروض وذلك لان الافتراضات الكلاسيكية عن الطبيعة البشرية كانت متشائمة . وكانت تعتقد — كما ذكرنا فى نظرية × — ان الانسان لن يعمل الا اذا روقب باحكام ، وأن الادارة — عن طريق مشرفيها — يجب أن تكون حازمــة فى ذلك ، لانهــا لو تهاونت قليلا ، فان الافراد لن ينضبطوا . أما مدرسة العــــلاقات الانسانية فقــد حاولت ان تبنى العلاقة بين الادارة والافراد على أساس مــن الثقة والاحترام المتبــادل . ومن ثم فان الرقابة على الافراد تتسم بالمرونة ، وبافتراض حسن النية أولا ، وليس العكس . ومن ثم لا يجب أن ينطلق الانضباط من منطق القسوة والعنف وتقصى الاخطاء . أما الاتجاهات الحديثة فى الادارة — وخاصة مدرسة الادارة بالاهداف وتنمية الموارد البشرية — فتؤكد الرقابــة

الذاتية والانضباط الوقائى (٢٧) . وذلك لانها تنظر الى الافراد باعتبارهم ناضجين . ومن صفات النضوج كما ذكرنا التوجيه الذاتى ، وضمير الفرد الذى يرشده للصواب ويرده عن الخطأ ويبصره بطرق تجنبه . وهذه هى النفس اللوامة التى يذكرها القرآن الكريم ، التى تلوم صاحبها عندما ينحرف عن جادة الصواب وتوجهه الى تصحيح مساره .

وبالتالى فان من حق الادارة ان تستخدم الانضباط فى معالجة الانتاجية . فتؤكد الالتزام بالمستويات الموضوعة للانتاجية — كما وكيفا وتوقيتا وتكاليف — وتضع من أساليب العلاج ثم العقاب ، ما يضمن تصحيح حالات انخفاض الانتاجية . وذلك انطلاقا من الاسس الآتية :

١ — أن القواعد المحددة التى تضبط سلوك الافراد فى أعمالهم وعلاقاتهم ، انما توضع لتنظم العمل وتضمن حسن سيره وانسجام العلاقات بين الافراد .

٢ — أن الانضباط لا يعنى تقصى أخطاء الناس أو التربص بهم لتوقيع الجزاء عليهم . وانما هو احدى الوسائل التى تطبقها الادارة الواعية ، وتعززها بالقدوة الحسنة ، وذلك بأن يتبع المديرون والمشرفون القواعد الموضوعة أيضا .

٣ — أن الانضباط يعتبر نوعا من « التدريب » الذى يتلقاه الافراد لتصحيح السلوك غير المرغوب فيه والاعتياد على السلوك المقبول (٢٨) .

---

(٢٧) المرجع السابق ، ص ٣٥٨ .

(28) E. Lundgrln, W. Ergele, and E. Ce cil, Supervision (Columbus : Grid Jnc., 1978) , P. 133.

٤ — أن قواعد الانضباط تعتبر ايضا وسيلة لتعزيز الانضباط الذاتى لــدى الافراد ، وهى تؤدى مهمة اعلامية أو ارشادية ، بتذكيرهم بالمستويات المقبــولة للعمل والسلوك (٢٩) وتعريفهم بالجوانب السلبية لعـــــدم الالتزام بها وبأنواع العقاب التى توقع عليهم عند مخالفتها .

وهناك شروط يجب توفرها عند وضع قواعد الانضباط وتنفيذها . هذه الشروط هى كما يلى :

١ — المعرفة المسبقة بالقواعد الموضوعة . وذلك حتى يفهم الافراد توقعات الادارة منهم والنتائج التى تترتب على عــدم التزامهم بالقواعد السلوكية التى ترغبها منهم الادارة . وللمشرفين والرؤساء المباشرين دور هام فى اعلام المرءوسين بهذه القواعد الى جانب الادلة والنشرات وغيرها من وسائل الاتصال بين الادارة والعاملين .

٢ — فورية التطبيق . ويقصد بها أن الفرد اذا ارتكب خطأ أو انحرافا معينا ، فيجب أن يوقع عليه الجزاء المخصص لهذا الخطأ . وذلك حتى يشعر بالجدية والعلاقة بين العمل والجزاء المترتب عليه . مع الاخذ فى الاعتبار جمع البيانات المطلوبة بالسرعة الواجبة حتى تتوفر عدالة التطبيق الى جانب شرط الفورية .

٣ — العدالة والاتساق . ويعنى ذلك أن يطبق الجزاء الواحــد على نفس الحالات المخالفة ، والا تنحاز الادارة الى فريق دون آخر . فتشدد مع البعض وتتساهل مع الآخرين أو تتغاضى عن أخطائهم . فاذا توفــرت العدالة والاتساق فى تطبيق قواعد الانضباط ، احــترم الافراد هــذه

---

(٢٩) **الموسوعة** ... مرجع سبق ذكره ، ص ٣٥٨ .

القواعد ، وعرفوا حسن نوايا الادارة ، وتأكدوا — وهذا هو الاهم — من ملائمة هذه القواعد وضرورة الالتزام بها .

٤ — الموضوعية . وهو شرط لازم للشرط السابق ومعزز له . وتعنى الموضوعية فحص الفعل أو السلوك الخاطىء ودراسة البيانات والحقائق الضرورية . وتوقيع الجزاء على المخطىء — لاكرها له أو انتقاما منه أو تقليلا لشأنه — وانما لما ارتكب من خطأ . لذلك فأنه اذا توقف الشخص عن سلوكه الذى عوقب عليه ، فيجب أن ينسى المدير أو المشرف ذلك ويعود لمعاملته بشكل عادى ولا يثير الموضوع أو يذكره بالخطأ مرة أخرى .

٥ — المتابعة . ومن الاهمية بمكان أن تتابع الادارة اجراءات الانضباط وذلك للتأكد من التزام الافراد بها من ناحية ، وتصحيح الانحرافات من ناحية أخرى . وحتى يتأكد الافراد ايضا من جدية الادارة فى تنفيذ الانضباط وتوجيه السلوك الوظيفى الى الوجهة الصحيحة .

فاذا وجد المدير أو المشرف حالات ضعف الانتاجية ، فانه يدرس هذه الحالات ويتبين أبعادها والظروف المحيطة بها والاسباب التى أدت اليها . وقد ترجع هذه الحالات الى واحد أو اكثر من العوامل الآتية أو مجموعة منها (٣٠) . وهذه العوامل — كما أوضحنا خلال فصول هذا الكتاب — تنقسم الى شخصية وادارية وتنظيمية وبيئية . وقد يرجع انخفاض الانتاجية الى عدم ملائمة بيئة العمل لتحفيز الافراد . أو نزاع شخصى مع الرؤساء أو الزملاء . أو عدم مناسبة العمل للشخص وغموض الواجبات والاعباء . أو ضعف الاشراف . أو نقص التدريب . كما قد تكون العوامل النفسية هى الاسباب وراء انخفاض

(30) Carrell & Kuzmits, Op. Cit., P. 657.

الانتاجية ، كنقص الدافعية والكسل وعدم الرضا الوظيفى ، والغياب المزمن والاضطرابات النفسية والضعف الجسمانى والعادات السيئة . وكذلك قد يرجع تدنى الانتاجية الى عوامل بيئية خارج الشركة أو المصنع ، مثل المشكلات العائلية ، واختلاف القيم والعادات عن توقعات الوظيفة ، وظروف سوق العمل ، وممارسات النقابة .

ويعالج المشرف هذه الحالات — من الناحية الانضباطية على الوجه التالى :

١ — **جمع البيانات** : وهنا يقوم المشرف بجمع كافة الحقائق عن :

(أ) **انخفاض الانتاجية** : وذلك بقياس هذا الانخفاض ، نوعه وحجمه وتأثيره ، وفترة حدوثه ، واتجاهه نحو الاستمرار أو الانقطاع او التذبذب . هل هو انخفاض فى الحكم أم المواصفات ، أم اسراف فى الوقت أو المجهود ، أم ضياع فى الخامات أو عطل فى الآلات ؟ هل يحدث هذا الانخفاض لاول مرة أم حدث قبل ذلك ومرات حدوثه .

(ب) **العامل المنخفض الانتاجية** : وظيفته ، وخصائصه ، وسلوكه ، والاعباء التى يكلف بها ، ومهاراته ، والتدريب الذى تلقاه ، وانتاجيته السابقة ، والاخطاء التى ارتكبها ومعدل تكرارها . هل الخطأ الحالى متعمد أم ناتج عن سهو أو سوء تقدير أو ضعف فى التدريب أو ظروف أخرى .

ان مثل هذه البيانات لا يفيد فقط فى تحديد حجم الخطأ ، ولكن أيضا فى تقرير نوع العلاج اللازم ، ونوع الجزاء الذى يستحقه العامل .

ونؤكد أن تتم هذه الخطوة بالسرعة الواجبة ، حتى يمكن اتخاذ الاجراء **اللازم وحتى يتبين العامل جدية الادارة** فى ممارسة أنظمتها وسياساتها . **وكذلك لحماية الافراد الآخرين المنتجين . ذلك لانهم اذا رأوا أن الادارة لم تكن حازمـــة فى علاج الخطأ فربما يتراخون فيخطئون وتنخفض انتاجيتهم كذلك .**

٢ ـ **المقابلـــة :** **وهى نوع من انواع مقابلة تقويم الاداء ، والتى يجلس فيها** المشرف مع مرءوسه ، فى جـــو ودى تسوده الصداقة والثقة ، وليس العداء والتلويح بالعقاب . ويبدأ المشرف فى شرح الهدف من المقابلة واشعار الفرد بالمسئولية ، ثم يتدرج الى اعطاء الفرصة للفرد لتقويـــم نفسه ذاتيا . وهذا فى حـــد ذاته اجراء مفيد جـــدا ، ليس فقط فى تنبه الافراد الى أخطائهم ، ولكن أيضا فى التحليل الموضوعى للنفس واكتشاف فرص التحسين والعلاج (٣١) . وتنمية الرقابة والتوجيه الذاتى عنـــد العاملين . ثم يتبع بعد ذلك أسلوب حل المشكلات ، وذلك باشراك الفرد فى حل المشكلة المبحوثة ـــ بخطواته المتعددة من تعريفها وفحص أسبابها والتفكير فى بدائل علاجها ومقارنة البدائل والاختيار ـــ مع اخـــذ الظروف والعوامل المحيطة فى الحسبان .

٣ ـ ويمكن أن تتوقف الاجراءات الانضباطية عند هذا الحـــد . ويمكن ان تحقق المقابلة نتائج ايجابية كثيرة اذا أحسن المشرف ادارتها وحصل على تأييد الفرد ومشاركته البناءة فيها . ولكن اذا لم يصحح الخطأ فيجب اتباع الخطوات التالية :

(31) **D. Torrinyton,** and J. Chapman, Personnel Managdet (Landon : **Prentice - Hall** International, 1979), P. 251 .

(أ) التنبيه الشفوى . وهو لوم المشرف لمرءوسه او تأنيبه لما حدث . وذلك بشكل ودى وحازم فى نفس الوقت ، وسرى ، فلا يكون أمام الآخرين أو فى صورة تهكم واستهزاء .

(ب) التنبيه الكتابى . والتأكيد بشكل حازم وقاطع على عدم تكرار حدوث الخطأ مرة أخرى .

(جـ) توقيع العقاب الذى يتدرج من الحرمان من مزايا معينة الى الخصم من الراتب الى النقل وتنزيل الرتبة ... الخ وذلك طبقا لنوع الخطأ المرتكب وتبعا للقوانين والانظمة .

والادارة الواعية هى التى تدرس العوامل الانسانية والتنظيمية والبيئية المحيطة بالانتاجية ، وتعمل على توفير الملائم منها ، وتتنبه لغير الملائم فتعالجه قبل أن يستفحل ويتسبب فى حدوث أخطاء تضطر بعدها الى اتخاذ الاجراءات الانضباطية . فعندما تجد الدافعية منخفضة — على سبيل المثال — فانها تستطيع عن طريق الاستقصاءات والمقابلات أن تتعرف على الحلول الممكنة التى تحفز العاملين . وقد تكون هذه الحلول المعاملة الحسنة أو الحوافز المادية أو تعديل ظروف العمل أو تغيير واجبات الوظيفة أو تطبيق الاثراء الوظيفى ... وعندما تكتشف — كمثال آخر — ان الخلل يوجد فى أسلوب الاشراف ، فانها تلجأ الى تدريب المشرفين لتنمية مهاراتهم الانسانية والفكرية ، وتدريبهم فى المشاركة وأساليبها وفنونها ومعوقاتها ، وتدريبهم فى الادارة بالاهداف . واذا وجدت أن المشكلات تجىء من خارج العمل ، فيمكن عن طريق الاختصاصى الاجتماعى بحث هذه المشكلات وأبعادها وآثارها ومداخل علاجها ، وذلك لمساعدة العامل على التوافق مع

نفسه والتكيف مع البيئة المحيطة به . ان يقظه الادارة لكافة العناصر المحيطة بالعمل والعاملين والمنظمة ، تعينها على علاج المشكلات التى تقف فى سبيل زيادة الانتاجية .

ويربط سعيد عامر بين انخفاض الانتاجية فى الدول النامية ، وما تعانيه هذه الدول من تخلف اقتصادى وادارى (٣٢) . ويعدد أسباب تدهور الانتاجية فى ضعف مجهودات التنمية الادارية . وانخفاض مستوى دخل الفرد (فيما عدا بلاد النفط) . وعدم الافادة من وسائل وسبل التقدم الفنى . وانخفاض مستوى الوعى الصحى وانتشار الامراض المتوطنة والامراض السلوكية المرتبطة ببعض العادات . وتدنى مستوى التعليم . والقصور النسبى وعدم التنوع الكافى فى مصادر الثروة . وانخفاض مستوى الصناعة وانحدار الخدمات . ويرى الباحث ان المجتمعات العلمية المتحضرة ، قد أخذت أسمى مبادىء الاسلام وطبقتها — وأن كان ذلك بدون عقيدة — فخرجت من مأزق التخلف وقطعت شوطا كبيرا فى زيادة الانتاجية . تلك المبادىء التى يفخر بها الغرب من ديمقراطية وعدالة ومساواة فى الفرص واحترام العلم والانجاز الاكاديمى واعتباره طريقا للتقدم . ويشرح الباحث ان كل هذه القيم قد علمها الاسلام للمجتمعات الاسلامية — من خلال شعائره وأحكامه القويمة . الا أن هذه المجتمعات لا تضعها موضع التطبيق . بينما طبقتها البلاد الغربية المتقدمة . ويقول ان المخرج الفريد لزيادة الانتاجية هو التطبيق الواعى لمبادىء الاسلام ، حيث أن الاسلام دين عقيدة وعمل . وبدون العمل لا يستفيد البشر من أبعاد العقيدة .

---

(٣٢) سعيد يسن عامر ، **مرجع سبق ذكره** ، الفصل الرابع .

ثـم يؤكد الدكتور سعيد عامر بعض الحلول لزيادة الانتاجية (٣٣) . وهى ضرورة التفرقة بين المنتج وغـير المنتج ، مـع عقاب المهمل واثابة المجـد . والتخلص من سيطرة النموذج البيروقراطى فى الادارة والانطلاق الى اتجاهات ادارية حديثة . والعناية بتطوير مؤشرات الانتاجية القياسية لترشيد الاداء . والتقليل من الاعتماد على المكاتب الاستشارية الاجنبية وما تحمله من مشكلات عـدم الالتقاء الفكرى . ومعاصرة الواقع الحديث بمسئولياته وتحدياته بـدلا من التفاخـر بالانجازات التاريخية .

ولا جدال ان التحدى الواضح الذى تصادفه الدول النامية أو الاقل تقدما هو أن تزيد انتاجيتها . وذلك حتى تواجه متطلبات الناس التى تعقدت وتعددت وتنوعت . وتلحق بالركب الحضارى فتأخذ ببعض أسباب الطفرة التكنولوجية التى تحدث فى العالم المتقدم . وتنمى مواردها البشرية والطبيعية والماديـة وتوظفها بطاقاتها القصوى . وتزيد — على مراحل — من درجة رفاهية الناس — فى مجالات الصحة والتعليم والمرافق والترفيه ... مع الحفاظ على العلاقات الانسانية الطيبـة والقيم الروحيـة الفاضـلة . والتوكل فى كـل هـذا على الله « الذى أعطى كل شيء خلقه ثـم هـدى » . والسـعى المجـد المخلص حتى يحقق الله النتائج المرجوة .

---

(٣٣) المرجع السابق ، ص ١٠٤ .

خلاصــــــة

وضعنا فى هذا الفصل تصوراتنا لزيادة الانتاجية وتحسينها ، فأوضحنا أولا أن من المهم أن تصمم الادارة خطة متكاملة لزيادة الانتاجية تبدأ بتحديد الاهداف وتنسق بين الاهداف الطويلة والقصيرة الاجل سويا . وتوجه عنايتها للاهداف الوظيفية ، وحــل المشكلات ، والاهــداف الابتكارية ، والشــخصية للعاملين . وتحدد مناطق الفعالية او مجالات النتائج — تبعا لمنهــج الادارة بالاهداف . وتضع المعايير الملائمة لقياس المخرجات . ثم ترسم برنامج عمل متكاملا لتحقيق الاهداف المحددة ومقابلة المعايير الموضوعة . وتستخدم أسلوب المشاركة مع العاملين ، على المستويات الادارية المختلفة . ذلك الاسلوب الذى يتأثر بعدة عوامل هى قدرات الافراد ورغباتهم ، والتى تتأثر بدورها بمؤهلاتهم ووظائفهم والمعلومات والوقت المتاح للمشاركة . ويفيد التدريب فى صقل قدرات الافــراد وتنمية مهاراتهم للمشاركة الناجحة .

ثم ذكرنا أن هناك نواحى نزاع تثور بين الاطراف المعنية . وأن هذا أمر طبيعى ويمكن أن يكون صحيا لتحقيقه لبضع مزايا . وأوضحنا ان المشاركــة الصريحة المفتوحة المباشرة تساعد على التغلب على هذا النزاع . وعرضنا لقنوات كثيرة للمشاركة هى الاجتماعات واللقاءات الدورية وقرارات الجماعة ومجالس الادارة واللجان وفرق العمل والمصفوفة التنظيمية ونظم الاقتراحات واستقصاء الآراء واجتماعات الادارة والنقابة ، وكذلك القنوات غير الرسمية للمشاركة .

واشرنا الى خبرة عديد من الشركات الناجحة فى تجاربها لزيادة الانتاجية . وذلك عن طريق برنامج عمل جيد التخطيط ومحكم التنفيذ ، قوامــه المشاركة واشعار العاملين بالعضوية وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة والعلاقات الانسانية

الطيبة . وأكدنا أن دراسة الافراد وسلوكهم الوظيفى والسلوك المطلوب للعمل والانتاجية ، أمر هام يقع عبؤه على المديرين والمشرفين ، والذين يمكن بالتدريب والخبرة والاهتمام أن ينجحوا فى مهمتهم ، فيجب أن يتقنوا فن المقابلة ويتعلموا مهارة الاتصال من انصات وفهم وتبادل للمعلومات .

واوضحنا أن برنامج تحسين الانتاجية قد يتطلب اجراء بعض التغييرات ، فهناك التغييرات التكنولوجية والتنظيمية والانسانية والوظيفية ، وهى متداخلة متفاعلة . وبينا أنه لكى يكون التغيير ناجحا فيجب الحصول على افكار جديدة بشأنه ، ومعلومات كافية عنه ، ومعرفة ومهارة ادارية ، ومرونة وقدرة على التغيير . وابرزنا اهمية المشاركة والتفويض فى اجراء التغيير الناجح . ثم ذكرنا أن الافراد قد يقاومون التغيير — مقاومة ظاهرة او خفية — وذلك بسبب الخوف أو عدم الفهم أو نقص المعلومات أو ضعف الحوافز أو زيادة العبء أو تهديد المصالح . ولكن الادارة تستطيع أن تتغلب على هذه المشكلة باشراك الافراد فى عملية التغيير ، وامدادهم بالمعلومات اللازمة ، وفحص البدائل الملائمة لادخال التغيير ، والتدرج فى تطبيقه ، واختيار الوقت المناسب وتوفير الحوافز المجزية ، وتقديم التدريب المطلوب للافراد والمشرفين ، والتنبه لنواحى الشكاوى ، وقياس الاتجاهات .

ثم تناولنا قضية الانضباط فى سلوك العاملين الوظيفى . وقلنا ان هناك نوعين ، الانضباط الذاتى والمفروض ، وانهما يعززان بعضهما . فبينما يدفع الاول الاشخاص الناضجين للالتزام واتباع القواعد الموضوعة ، يساعد الثانى على ضبط السلوك فى المسار السليم وتنبيه المخالفين ورد المنحرفين . وشرحنا أنه يجب أن تتوفر فى قواعد الانضباط شروط هى المعرفة المسبقة بها .

وفورية التطبيق ، والعدالة والاتساق ، والموضوعية ، والمتابعة . مـــع ضرورة دراسة المشرف للبيانات المتوفرة عن حالات عدم الانضباط ، ومقابلة الاشخاص المخالفين وبحث الامر معهم ، ثم تطبيق العلاج أو العقاب المناسب .

واخيرا اكدنا أن الادارة الواعية هى التى تفحص كافة العوامل المحيطة بالانتاجية ، وتوفـــر الملائم منها وتعالج غير الملائم . وذكرنا عوامل انخفاض الانتاجية فى الدول النامية ، من تخلف اقتصادى وادارى وتعليمى واجتماعى . وأشرنا الى الحلول التى يقترحها البعض من اثابة المنتجين وعقاب المهملين ، والتخلص من البيروقراطية وتطبيق الاتجاهـــات الحديثـــة فى الادارة ، وتبنى مؤشرات الانتاجية القياسية ، والتقليل من الاعتماد على المكاتب الاستشارية الاجنبية ، ومعايشة الواقع الحديث بتحدياته ، والتطبيق الواعى لمبادىء الدين الحنيف .

واخيرا ــ وكذلك فى مبدأ الامر ومنتهاه ــ التوكل على الله والسعى الجاد المخلص والتأكد من ان النتائج بيد الله سبحانه وتعالى . « **أفرأيتم ما تحرثون . ءانتم تزرعونه أم نحـــن الزارعون** » .

« وآخـــر دعواهم ان الحمد للـــه رب العالمين »

الفصل السابع

حالات اداريـــة

أهداف دراسة الحالات

يتوقع منك فى هذا الفصل اكتساب القدرة على :

١ — تعريف المشكلات وتحديدها بدقة .

٢ — تحليل المعلومات التى تحتويها الحالات .

٣ — التفكير فى الحلول الممكنة للعلاج ومقارنتها ببعضها ومناقشتها مع الآخرين .

٤ — الوصول الى الطريقة الملائمة لتنفيذ الحل المختار ومتابعته .

٥ — الاستفادة من الاسس العلمية والمعلومات النظرية وتطويعها . لخدمة المشكلة .

واخيرا ٦ — النظر المتعمق للواقع الادارى والتفكير الابداعى لعلاج مشكلاته .

أهداف دراسة الحالات

يتوقع منك القيام بالمهام التاليه :

١ ــ قراءة الحالات بعناية والالمام بالمعلومات التى تتضمنها .

٢ ــ التفكير فى هذه المعلومات وربطها ببعضها واشتقاق نقاط منها للمناقشة .

٣ ــ الاستعداد لمناقشة الحالات مع زملائك ، وتحضير الحجج التى تستند اليها .

٤ ــ تبادل الافكار مع الزملاء واستدرار اكبر عدد ممكن منها .

٥ ــ التنبه للحلول المكنة وعرضها وبحث مزاياها وعيوبها وامكانية تطبيقها .

٦ ــ اختيار الحل المناسب للمشكلة المبحوثة وتحليل مبررات اختياره .

٧ ــ تحديد الاحتياطات الواجبة لتطبيق الحل الملائم والطرق الملائمة لمتابعته والمعايير الواجبة لتقويم فعاليته .

وجهـات نظـر

كان عبـد العزيز رئيس التجهـيز ، يحب عملـه جدا ويحرص عـلى اتقانه ، والوصول بجماعة العمل التى يرأسها الى النتائج المطلوبـة حسب المعايير والمستويات الموضوعة ، مع الحفاظ على درجة عاليـة مـن رضـا المرءوسين . ولم يكن يؤرقه سوى رئيسه المباشر ، المهنـدس مازن مديـر ادارة الانتاج . فقد كان أهم ما يميز مازن هـو شدة تمسـكه برأيه وعـدم مرونته واعتقاده ان الامر الذى يصدره هـو الصواب ولابد مـن تنفيـذه بسرعة ودون اعتراض أو تعديل . وكان يـرى أن القرار الذى يتخذه هـو الاصح دائما . لذلك كان أشد ما يضايقه أن ينقده واحد من مرءوسيه ، أو حتى زملائه مديرى الادارات الاخرى . وكثيرا ما كانت تحدث مشادات بينـه وبين المديرين الآخرين ، بسـبب تشبثه برأيه واصراره على تنفيـذ ما يعتقد هـو ــ وليس غيره ــ صحيحا .

وقـد كان مازن يحمل بالاضافة الى شهادته الجامعية (بكالوريوس الهندسة) عددا من الدبلومات . كما حضر دورات تدريبية عـديدة داخـل الوطن وخارجه . وشهد كذلك بضعة مؤتمرات وندوات . وبالاضافة الى هذا فقـد كان شخصا متفانيا فى عمله ، يهتم بمشـكلات العمل ، ويضـع لحلها الاولوية عن أى شىء آخـر ، ويدرسها بجدية حتى يصـل فيها الى القرارات الملائمة . كما كان يخصص كل وقته للعمل ، فكان أول من يحضر الى مكتبـه وآخر من يغادره . وكانت النتائج تثبت فى اغلب الاحوال صـحة قراراته . ولكن الشىء الوحيد الذى كان يضايق مرءوسيه ــ رؤساء الاقسـام التى تتبع لادارة الانتاج ــ هـو أنه لا يأخذ بآرائهم ولا يرجـع اليهـم قبـل اتخاذه

لقراراته او وضعها فى صورتها النهائيـــة ، ولا حتى بعـــد ذلك . وانما كانت تجيئهم منـــه أوامر جاهزة للتنفيذ .

وحدث ان اصطدم عبد العزيز رئيس قسم التجهيز بمازن اكـثر مـن مرة . وكان الاخير ينهى مناقشـــاته بأن يصـــدر للاول أمرا بتنفيـــذ ما يقوله لـــه ولا يزيد . وقـــد كان ذلك يحز فى نفس عبد العزيز كثيرا ، وخاصـــة وانه كان من الرؤساء الاكفاء . وقـــد بدأ حياته فى هـــذه الشركة عاملا . ثم تدرج الى رئاسة القسم الذى يراسه الآن . وقـــد حصل خلال سنوات عمله بالشركة على عـــدة شهادات . وكان اهمها الدبلوم الفنى الذى ظفر به من بعثـــة لالمانيا ، وكان بعضها شهادات اتمام دورات تدريبية متخصصة ، بالاضـــافة الى دورات فى الادارة مثـــل برنامج اسس الادارة ، ودورة مهارات الاشراف ، وبرنامج نظم الحوافز ، وندوة الانتاجية . وكان عبد العزيز يحس بانتماء شديد للشركة ، كما كان معتزا بنفسه ، واثقا فى مهاراته وقـــدراته ، محبا لعمله ، فخورا بمستويات الاداء التى يحققها هـــو والعمال الذين يعملون بالقسم . وقد حصل على عدة شهادات تقديرية وحصـــل قسمه عـــلى نوط الكفاية الانتاجية . هـــذا الى جانب تمتعه باعجاب كل الرؤساء الذين عمـــل معهم وتقديرهم واحترامهم .

وكان عبد العزيز يحترم مازن كثـــيرا ويحب فيه تفانيـــه فى العمـــل . ولكنه كان يرى من جهة اخرى أن نقطة الضـــعف الرئيسية فيه هى اصراره الشديد على رأيه واهماله للعلاقات الانسانية مع العاملين . وكان يرى أيضا أن اسلوب الاوامر هـــو السبب الرئيسى فى اعراض العاملين بادارة الانتاج عن مازن وخوفهم منه وتجنبهم للاحتكاك به .

وكان عبد العزيز يريد أن يتفادي هذا الاسلوب فى معاملته هــو شخصيا مع مرءوسيه ، ويتبع أسلوبا مخالفا فى قيادتهــم . فكان ينظر اليهم عــلى أنهم أصدقاء ، ويأخذ آراءهم فى بضعة أمور ، مثــل توزيع العمل فيما بينهم ، ومواعيد الانتهاء من الاعمال المكلفين بهــا ، واحتياجات القسم من المــواد والمعدات ، والمشكلات المتوقعة فى العمل .. وهكذا . وكان العمال فى قسم التجهيز فعلا يحبون عبد العزيز ، وكانوا يقولون له انهم على استعداد لان يبذلوا مجهودا مضاعفا وينفذوا ما يطلبه هــو — وليس مدير الانتــاج منهم . كما أسر لــه بعضهم أكثر من مرة انه لولا وجوده هــو رئيسا للقســم ، لتركوا العمل بالشركة .

وحدث مرة أن كان هنــالك ضغط فى العمل ، استلزم أن يقوم العمال بقسم التجهيز بمجموعة من الاعبــاء الاضافية . وقــد رأى عبد العزيــز أن يصرف لهم مكافأة نظــير القيام بهذه الاعباء ، والتى استنفدت منهم أياما وساعات طويلة . فقــد كان بعض العمال يضطرون للبقاء بالورشة أثنــاء فترات الراحة ، ويتأخرون عن مواعيد الانصراف ، ويعودون للعمل ســاعات اضافية . ولكن عبد العزيز كان خائفا — من جهــة أخرى — من عدم موافقة مازن على صرف المكافأة للعمال . فكتب مذكرة ورفعها لرئيس قطاع الشئون الإدارية ، بدلا من تقديمها لمــازن رئيســه المباشر . وعنــدما سأل رئيس قطاع الشئون الادارية عن سبب عــدم تقــديم المذكرة لمازن ، صــارحه عبد العزيز بأن احتمال التفاهم مع مازن صعب جدا ، وأنــه يرى ضرورة صرف المكافأة لهؤلاء العمال ..

وعندما علم مازن بذلك ، ثار ثورة شديدة واستدعى عبد العزيز لمكتبه ، وسأله سؤالين محددين ، أولهما : لمــاذا لــم يقــدم المذكــرة لــه هــو

مباشرة ؟ وثانيهما لمـــاذا يريد أن يصرف مكافأة للعمال ؟ وقد أجاب عبد العزيز عن السؤال الاول بأنه كان يخشى عـــدم موافقته . وعـــن السؤال الثانى بأن العمال بذلوا مجهودا كبـــيرا يستحقون عليه هـــذه المكافأة . ولكـــن مازن قال لعبد العزيز انه مخطىء فى الاجابتين معا . وان الاجابة الصحيحة عن السؤال الاول هى أنـــه ليس هنـــاك عذر لان يتقدم مرءوس بطلب ما لغير رئيســـه المباشر ، الا عندما يرفض رئيسه هـــذا الطلب ، أو عنـــدما يريد أن يشكو رئيسه أو يتظلم منه . وأما بشأن المكافأة فلا داعى لها حيث أن العمال لـــم يقوموا بأداء عمل غير عادى ، وانما هـــو واجبهم الذى من أجله يتقاضون اجورهم . كل ما هنالك أنهم بذلوا مجهودا أكبر ، وهـــذا متوقـــع منهـــم ويشكرون عليه . ولا داعى لاعطائهم مالا مقابله ، والا فانهم سينتظرون فى كل مرة مزيدا من المكافآت . والخوف أن يطالبوا بعـــد ذلك بمكافآت دون اى عمل يذكر . ثـــم أكد مازن فى لهجة انذار أنـــه يأمل الا تحـــدث مثل هـــذه الامور مرة أخرى . وانه يتوقع من عبد العزيز أن يمتثل لمـــا يمليه عليه من أوامـــر ولا يناقشه فى اى منهـــا .

اسـئلة

١ ـ ما هى المشـكلة بالضبط ؟

٢ ـ ما رايك فى شخصية مازن ؟ بماذا تفسر سلوكه هذا .

٣ ـ ماذا كنت تفعل ، بديلا لما فعله عبد العزيز ، فى مسألة المكافأة الاضافية ؟

٤ ـ ما هى الآثار التى تتوقع ان تحدث الآن على علاقة كل من :

ـ مازن وعبد العزيز .

ـ عبد العزيز وعمال قسم التجهيز .

ـ مازن ورئيس قطاع الشئون الادارية .

ـ الرؤساء والمرءوسين فى الشركة عموما .

٥ ـ كيف يمكن علاج الوضع الآن ؟

اصرار

كان محروس ، رئيس عنبر الكبس بشركة حليج الاقطان ، حائـــرا فى علاج مشـــكلة الغياب عند أحد مرءوسيه . وكان هذا المرءوس — ويـدعى ثروت ، قد امضى فى العمل بهذا العنبر ما يقرب مـــن ثمانى سنوات . وكانت مستويات ادائه مناسبة طوال هـــذه السنوات . ولكنه كان كثير الغيـــاب وكان دائما يسوق أسبابا مقنعة لغيابه . فمرة يتعلل بالمـــرض ، واخـــرى بظروف عائلية ، ومرة بأنه ذهب بابنـــه الى الطبيب ، واخرى بأنـــه كان يؤدى شهادة أمام المحكمة . وقد اتصل محروس بالرئيس السابق للعنـــبر فاخبره الاخير انـــه لم يفلح ابدا فى علاج ثروت ، وانـــه كان دائما يغيب رغم الانذارات والتوجيهات والنصائح . ومرة وقـــع عليه الرئيس السابق جزاء . فتظلم ثروت أمام الادارة وقـــدم أسبابا مقنعة لغيابه ، وايدته اللجنة النقابية . فقررت الادارة رفع الجزاء عنـــه .

وفكر محروس فى أن ينقل ثروت من هـــذا العنبر الى قسم آخر ، وبدأ يتصل بالاقسام الاخرى ليبحث امكانية النقل . وعنـــدما علـــم ثروت بذلك انتظم فى عمله . ومر حوالى شهر لم يغب ولم يتأخـــر فى اى يوم من الايام . فقرر محروس الرجوع عن امر النقل . فلما علم ثروت بذلك ، بدا يغيب كما كان يفعل من قبل تماما .

ماذا عسى محروس أن يفعل الآن ؟

المنصورى والجرجاوى

اندفع هانى المنصورى الموظف بادارة المعلومات ثائرا غضبان الى مكتب عبدالله الجرجاوى مدير الادارة . وأعلن رفضه للتغيير الجديد الذى أحدثه الجرجاوى فى توزيع الاختصاصات بين أفراد ادارة المعلومات . ثم انفجر سائلا عن سبب هذا التغيير ، وعما اذا كان لمرور الجرجاوى بمكاتب الموظفين فى الفترة الاخيرة علاقة بالتغيير الجديد ، وهل كان هو المقصود شخصيا بهذا التغيير .

وكانت طبيعة عمل هانى المنصورى بادارة المعلومات تقتضى الاحتكاك والاتصال المستمر ببقية موظفى الادارة والادارات الاخرى . حيث يستقبل منهم معلومات ويرسل لهم معلومات ، ويتلقى منهم استفسارات ويرسل اليهم قوائم وكشوفا تجيب عن أسئلتهم .. وهكذا .

وقد اكتسب المنصورى خبرة عملية جيدة فى أعمال المعلومات وكان يؤديها باتقان كبير . غير أنه كان معظم الوقت ثائر الاعصاب مقطب الجبين حاد المزاج . وكان يسيطر عليه شعور بأن المتعاملين معه يريدونه أن ينصاع لاوامرهم ولا يتأخر فى تنفيذها ، وأنهم يريدون التقليل من شأنه أو من اهمية العمل الذى يؤديه . وكان ذلك يجعله يبادر بالدفاع عن نفسه باتخاذ موقف هجومى تجاه زملائه الموظفين . وكثيرا ما كان الامر يتطور الى مشادة حامية بينه وبينهم ، فيترك المنصورى مكتبه ويتوقف عن العمل ويقول لمن أمامه : لن افعل شيئا مما تريده ، اشكنى للمدير ، أنا لست موظفا عندك .

وقد انقسم زملاؤه الموظفون فى تعاملهم معه الى ثلاثة اقسام : فريق منهم يتجنب ثورته بقدر الامكان ، ويلجأ الى الصمت ويقابل كلامه وسخطه وتذمره بابتسامة باهتة حتى ينتهى من معاملته . وفريق آخر يرد عليه سخطه ويكيل له الاتهامات ويرميه بالتقصير فى اداء واجبه ، الامر الذى كان يؤدى الى توتر كبير بينهم وبين المنصورى ، أما الفريق الثالث فكان لا يثير نقاشا معه ، بل كان يذهب الى المدير ويعرض عليه ما يحدث ويشرح له مساوىء التعامل مع المنصورى .

ولم تكن هذه الشكاوى توقف أبدا . الامر الذى اثار اعصاب الجرجاوى ، مدير ادارة المعلومات . فقرر أن يتفقد الوضع بنفسه . وبدأ يمر على مكتب المنصورى بين فترة واخرى ويرى بنفسه كيف كان المنصورى يعامل زملاءه . غير أن المنصورى كان يتحول فى حضور المدير الى شخص رقيق ، يعامل كل من يحتك به بأدب جم وتفاهم كبير ، الامر الذى أوقع الجرجاوى فى حيرة .

واستمرت الشكاوى من المنصورى ، واخذت فى الزيادة . كما لجأ بعض الموظفين الى المدير وطلبوا منه أن يضع حلا عاجلا للمشكلة ، والا امتنعوا كلية عن التعامل مع المنصورى ، الامر الذى يؤدى قطعا الى تعطيل العمل . وحاول المدير تهدئة الموظفين ووعدهم ببحث الحالة ، وطلب منهم فى نفس الوقت أن يعذروا المنصورى ويتذرعوا بالصبر فى معاملته ، لانه ربما كان يعانى من بعض المشكلات التى تجعله ثائرا معظم الوقت .

وقرر الجرجاوى أن يواجه هذه المشكلة بأن يعيد توزيع العمل فى ادارته ، بحيث يسند للمنصورى العمل الذى يتطلب اقل درجة من الاحتكاك

مع بقية الموظفين . وجمع المدير موظفى الادارة بما فيهم المنصورى . وقال لهم ان هذا الاجتماع يهدف الى مناقشة مشكلات العمل والبحث عن الحلول الملائمة لها . ولم يتحدث أحد من الموظفين لانهم توقعوا أن يثير المدير مشكلة المنصورى ، نظرا لكثرة الشكاوى المقدمة بشأنه . ولكن المدير لم يثر هذه النقطة . وبدأ يوزع على الموظفين خطابات معدة من قبل . وتسلم كل موظف مظروفا مكتوبا عليه اسمه وعمله الجديد . وفى داخل المظروف شرح مفصل لتعديل الاختصاصات ، وبيان بواجبات الوظيفة الجديدة لكل منهم . وقال الجرجاوى أنه رأى أن من المناسب اجراء تعديل فى توزيع الاختصاصات ، وان كل موظف سيجد داخل المظروف الاجابة عن أية أسئلة قد تعن له . ثم انهى الاجتماع بسرعة بعد أن تمنى لهم التوفيق .

ثم حدث ما حدث فى اليوم التالى من اعتراض المنصورى على التوزيع الجديد للاختصاصات ، ورفضه له وسؤاله عن الاسباب التى دفعت المدير لاجراء هذا التعديل .

اســـــئلة

١ ـــ ما رأيك فى الطريقــة التى اتبعهــا عبدالله الجرجاوى ، مديـــر ادارة المعلومات فى عــلاج المشكلة ؟

٢ ـــ هل كانت هنـــاك طريقة اخرى لعلاج ما حدث ، خلاف طريقة اعـــادة توزيـــع العمل ؟

٣ ـــ هل كان يمكن تفادى الوضع قبل استفحاله فى ادارة المعلومات ؟

٤ ـــ كيف يمكن للجرجاوى أن يدير المقابلة التى جـــاء فيها المنصورى ثائرا يعترض على التعديل الجديد .

الشائعة كنز

كان عباس أحد العمال المهرة فى قسم الخراطة بادارة الانتاج فى احدى الشركات . وكان ذا خبرة طويلة فى الاعمال التى يؤديها . مما جعله موضع احترام رؤسائه وزملائه . وكان زملاؤه يرجعون اليه فى الاعمال الصعبة ويطلبون منه العون . كما كان رئيسه المباشر يعهد اليه بتدريب العمال الجدد ، ويخبره بأنه يثق فى خبرته واتقانه للعمل ، لذلك يريد أن ينقل هذه الخصائص الى الافراد الذين يتم تعيينهم بالقسم ، وخاصة صغار السن الذين يدخلون الحياة العملية أول مرة .

وبمرور الوقت بدأ عباس يحس بالاهمية . وما لبث هذا الاحساس أن تحول الى اعتقاد بأن الادارة لن تستطيع الاستغناء عنه . ودفعه ذلك الى المطالبة بمزايا متعددة . منها مثلا انه بدأ يشكو من الآلة التى يعمل عليها ويطلب آلة أخرى وادوات جديدة . وكان يقول لرئيسه المباشر ان التطور يقتضى تجديد الآلات ، وذلك حتى تزيد الانتاجية وترتفع الروح المعنوية للعاملين على هذه الآلات . وكان أيضا يطلب اجازات . ويلح فى طلب الحوافز والمكافآت الاضافية . وكان يلمح لرئيسه المباشر — ويصرح لزملائه العمال — أنه يستحق معاملة خاصة ، نظرا لمهارته وخبرته وانتاجيته التى ترتفع كثيرا عن انتاجية الآخرين . كما كان يزعم أن شركات أخرى تطلبه للعمل بها وأنه يستطيع ان يلتحق بأى شركة منها .

وكانت الادارة تلبى رغباته ، اعتقادا منها بأن فى ذلك تشجيعا له وتقديرا لخدماته وتحفيزا على بذل المزيد منها . غير أن عباس ظل يبالغ فى مطالبه ، وخصوصا ما تعلق منها بالمكافآت المادية . وعندما كان

رئيسه يرفض أحد هذه المطالب يبدى له عباس مبررات الحاجة الملحة للمال . مثل كبر حجم العائلة ، وحاجات الاولاد التى تتزايد مع كبر اعمارهم ، والمصاريف التى يستلزمها تعليمهم .

ثم تقدم عباس بطلب لنقله الى فرع آخر للشركة والذى يوجد باحدى المناطق النائية ، وتتوفر به بضع حوافز ومزايا مادية لا توجد بالمركز الرئيسى الذى يعمل به . وحاول رئيسه أن يثنيه عن عزمه ويقنعه بالعدول عن طلبه ، واوضح له انه يحصل على ما يريد من مكافآت وغيرها من الاشكال المادية للحوافز ، بالاضافة الى التقدير المعنوى الذى يحمل له رؤساؤه وزملاؤه . كما ذكر له أن طريقته فى طلب مزيد من المال طريقة خاطئة . وأنه يجب أن يقتنع قليلا بما يحصل عليه . ولكن عباس اخبره أن هناك سلعا كثيرة يجب أن يحصل عليها ويتمتع باستخدامها ، وأن هناك مطالب أسرية كثيرة لزوجه وأولاده يجب أن يستوفيها . وأصر على طلب النقل . فلم تجد الادارة بدأ من الموافقة . ولكنها اجلت نقله حتى تجد شخصا آخر يحل محله ويكون فى مستوى كفاءته .

وبعد فترة من نقل عباس الى الفرع الآخر ، قررت الادارة تصفية ذلك الفرع — بسبب انكماش الاعمال وتضاؤل فرص الربح وارتفاع التكاليف . فعاد عباس مسرعا يطلب اعادته لوظيفته السابقة . ولكن الادارة كانت قد عينت شخصا آخر فى هذه الوظيفة . وكان ذا كفاءة ممتازة . وكان زملاؤه فى نفس الورشة أو من يحتكون به من الاقسام الاخرى راضين عنه ، معجبين بكفاءته وقدرته الفائقة على التعاون . كما كان رؤساؤه ايضا يشعرون بارتياح فى التعامل معه . هذا بالاضافة الى انه لم يكن كثير المطالب كسابقه .

لذلك عرضت الادارة على عباس وظيفة اخرى ، لا تخلو من ميزات مادية . وان كانت لا تتضمن الميزات السابقة التى كان يحصل عليها . فرفض وواصل طلبه بالعودة الى وظيفته الاصلية . وكان يعتقد أنه قدم خدمات كثيرة للشركة ، وأن من حقه أن تحترم رغبته ويجاب الى طلبه .

اسئلة

١ ـ ما رايك فى عباس ؟

٢ ـ ما هو تقويمك لموقف الادارة تجاهه ؟

٣ ـ هل كان يمكن للادارة أن تحد من مطالبه من قبل ، وكيف ؟

٤ ـ هل تعتقد أن من الاصوب :

(أ) اعادة عباس الى وظيفته الاصلية ، وفى هذه الحال كيف يكون التصرف مع العامل الجديد الكفؤ ؟

(ب) رفض طلب عباس ، وهنا كيف يمكن أن تقنعه الادارة بقبول الوظيفة الاخرى ، وما مدى تأثير ذلك على روحه المعنوية ؟

(ج) ترك عباس للشركة ، اذا لم يمكن اقناعه . وما هى الآثار المترتبة على ذلك ؟

المنافس الجـــديد

كان سالم الفرشوطى رئيس القسم المالى يشـــكو دائما من قلـــة عدد الموظفين فى قسمه . وكثيرا ما كان يعزو ضعف انتاجية القسم الى عـــدم وجود الموظفين المؤهلين تأهيلا مناسبا والمدربين تدريبا كافيا للقيام بأعباء العمل التى كانت تتزايـــد وتتنوع باستمرار .

وقـــد حلت الادارة مشكلة الفرشوطى بأن عنيت فى قسمه ثلاثـــة موظفين جـــدد ، اختارتهم بدقة وعناية من بين عدد كبير من المرشحين . وكان سعيد مخيمر أحد هؤلاء الموظفين . وكان شابا طموحا ، تخرج حديثا فى كلية التجارة . ولم تمض على تعيينه شهور قليلة حتى أثبت كفاءة عالية واخلاصا فى العمل ، واطاعة لاوامر رئيسه ، واستعدادا حاضرا لاداء مزيد من العمل . كما كان لاقتراحاته أثر كبير فى رفع انتاجية القسم .

وبدا الفرشوطى فخورا بالمرؤوس الجديد . وكان يشيد بمجهوداتـــه وانجازاته . وكان فى نفس الوقت يرجع هذا النجاح لنفسه ويقول أن السبب فى هذا هو يقظته المستمرة ، وعنايته باختيار وتدريب المرؤوسين ، ودقتـــه فى اعطاء التوجيهات المناسبة فى الوقت المناسب .

وظل الفرشوطى راضيا عن القسم ، وعن النتائج التى يحققها ، فخورا بسعيد وتقدمه السريع فى العمل . الا أن هذا الشعور بالرضا والفخر لم يلبث أن تحول الى نوع من الخوف من منافسة سعيد . فلم يمض عامان على تعيين سعيد حتى بدأ الفرشوطى يضيق به . وبدأ يلمح بذلك فى أحاديثه مـــع مدير الادارة . فكان يقول مثلا ان الموظفين الجدد يبدأون أعمالهم بحماس كبير ، ثم تفتر هممهم بمرور الوقت ، وتقل كفاءتهم وتضعف انتاجيتهم . فاذا سأله

المدير ان كان يقصد شخصا معينا ، لم يتردد فى القول ان سعيد لم يعد كما كان ، وانه لا ينفذ التعليمات على الوجه المطلوب . غير أن مدير الادارة كان يعرف أن سعيدا مازال مخلصا فى عمله متقدما فيه غيورا عليه .

وحصل سعيد على زيادة فى مرتبه . وأصبح يتمتع بحب الذين يعملون معه واعجابهم به . وزاد ذلك من توتر الفرشوطى ، وظن أن الادارة ستختار سعيدا ليحل محله فى رئاسة القسم المالى . وتملكه هذا الشعور فبدأ يشكو من سعيد ، ويدعى أنه لا يطيع أوامره . ثم بدأ يوعز لبقية الموظفين بالقسم — وكان معظمهم لا يحملون مؤهلات عالية — بأن سعيدا يترفع عليهم وانه كثيرا ما يصرح بأنه أعلى ثقافة منهم وأكثر خبرة ودراية وأنهم لا يستطيعون ان يصلوا الى مستواه الفكرى والعملى .

ونجح الفرشوطى فى اثارة حفيظة الموظفين ضد سعيد ، فانخفض تعاونهم بدرجة ملحوظة ، وانعكس ذلك على انتاجيتهم وانتاجية القسم . وتصادف أن حدث ذلك قرب نهاية السنة المالية ، حيث يزيد حجم العمل ويتطلب الامر تعاونا كبيرا بين الموظفين .

ونما ذلك الى علم مدير الادارة ، وانزعج لما يحدث فى القسم المالى . فاستدعى الفرشوطى الى مكتبه وسأله عما جرى . فأجاب الفرشوطى بأن سعيدا هو السبب فى كل ما حدث . وأن بقية الموظفين يكرهونه ولا ينسجمون معه . ثم اقترح نقل سعيد الى قسم آخر . ولما سأله المدير عن سبب هذا التحول المفاجىء من الرضا التام عن سعيد الى النقد الشديد له وطلب نقله ، أجاب الفرشوطى بأنه كان مخطئا فى الحكم على سعيد فى بادىء الامر . وانه ظن أنه يستطيع أن يجعل منه موظفا ممتازا ، ولكن

عنـــاد سعيد وعـــدم اطاعته للاوامـــر ومخالفته للتوجيهات وتعاليه عـــلى زملائه ومحاولته الظهور على حساب الآخرين ، كل ذلك جعله يغير رأيه ويطلب نقـــله .

أســــئلة

١ — ما رايك فى شخصية سالم الفرشوطى ؟

٢ — كيف تتصرف لو كنت مكان الفرشوطى ؟

٣ — كيف تعالج الامـــر لو كنت مدير الادارة ؟

٤ — ماذا تقترح على سعيد أن يفعل ازاء ما حدث ؟

٥ — كيف تقنع الفرشوطى أن يغير اسلوبه القيادى ؟

٦ — كيف تعيد للقسم المالى ما كان عليـــه من تعاون وانسجام بـــين العاملين به ؟

مركز الاتصالات

طلب كمال مدير الشئون الادارية من عبد العـال مدير الافـراد أن يجد حـلا لمشـكلة معدل دوران العمل فى مـركز الاتصالات الادارية ، حيث زاد هذا المعـدل فى السنوات الثلاث الماضية زيادة كبيرة .

كان مركز الاتصالات الادارية أحـد أقسام ادارة الشئون الادارية ، وكان يختص بالبريد الصادر والوارد على مستوى المؤسسة كلها . اذ ترسل له كل الادارات البريـد الصادر فيخرج منه . ويرد اليه كل البريد الوارد فيقوم بتوزيعه على الادارات المختصة والاقسام والاشخاص .

وكان عبد المطلب رئيس المركز ـ والذى يرأسه منذ أربع سـنوات ـ قد تنبأ بمشكلة ارتفاع دوران العمل فى المركز ، وأخبر مدير الشئون الادارية بذلك ، ولكن الاخير لم يبـد اهتماما بالموضوع . حتى مرت السنوات والمشكلة تتفاقـم ، وموظفو مركز الاتصالات يتركون العمل ، أمـا لادارات أخـرى داخـل المؤسسة أو الى أعمال أخـرى خارج المؤسسة . وأصبح مديرو الادارات ورؤساء الاقسام وبقية العاملين يشكون من انخفاض انتاجية مركـز الاتصالات واهمال موظفيه . ويشكو رئيس المركز من عـدم قدرته على حفز الموظفين للعمل . ويشكو الموظفون بالمركز من كثرة العمل وسوء الظروف واللؤم المستمر الذى يلقيـه عليهم بقية الموظفين ـ حتى زملائهم الذين كانوا يعملون معهم وتركوهم الى ادارات أخـرى انضموا للناقدين .

وقـد طلب مدير الافـراد مقابلة عبد المطلب رئيس مركز الاتصالات . ودارت بينهما مناقشة متعمقة وضع فيها عبد المطلب النقاط على الحـروف . فأخبر مدير الافراد أن مظاهر المشـكلة تتبلور فى :

(أ) انخفاض انتاجية موظفى مركز الاتصالات .

(ب) ضعف الروح المعنوية لهؤلاء الموظفين .

(ج) تراكم المعاملات ، وتعرض بعض الاوراق للتلف والضياع .

(د) الشكاوى المتزايدة من جمهور المتعاملين مع المركز ، سواء من داخل المؤسسة او من خارجها .

(هـ) عـــدم مبالاة الموظفين فى المركز وتحينهم للفرصة التى يتركون فيهـــا العمل بالمركز . لدرجة أن المركز أصبح معروفا بين الموظفين الآن باسم « محطة الانتظار » التى يلتحق بها الموظفون حتى يجدوا عملا آخـــر .

ثم اوضح عبد المطلب أن أسباب المشكلة كثيرة ومتداخلة ، وينحصر أهم هذه الاسباب فيما يلى :

١ ــ ان العمل فى مركز الاتصالات نمطى روتينى ، ومعظم اجراءاته وخطواته تسير على وتيرة واحدة ، الامـــر الذى يصيب الموظفين بالملل ويفقدهم الرغبة فى العمل .

٢ ــ يتطلب العمل فى المركز الاحتكاك المستمر بالجمهور . وهذا أمـــر يتطلب مهارة خاصة للتعامل مع المستويات المختلفة من الناس الذين يجيئـــون للمركز .

٢ ــ النظرة التى ينظرها المديرون والرؤساء والموظفون لمركز الاتصالات . فهو ليس الا « أرشيف » ، يعتبرونه غير مهم اذا قورن بالاقسام والادارات الاخـــرى .

٤ ـــ ويعزز هذه النظرة أن المؤهلات الدراسية ، وكذلك الخبرة العمليـــة ، للموظفين فى مركز الاتصالات منخفضة اذا قورنت بالموظفين فى الادارات الاخــــرى .

٥ ـــ الاعتقـــاد السائد عند المديرين والرؤساء بأن عمل الوارد والصـــادر يمكن لاى شخص أن يؤديه ـــ ولو كان بـــدون مؤهلات . وبالتـــالى لا يعطون موظفى المركز الاهتمام والاحترام الواجبين .

٦ ـــ ان ظروف العمل بالمركز صعبة ، من حيث :

(أ) ضيق المكان ، وتكدس الدواليب والارفف وما فيها من أوراق وملفات، فى حجرة ضيقة .

(ب) ســـوء التهوية .

(ج) سوء تصميم المكان ، وتقادم الاثاث .

٧ ـــ عـــدم وجود حوافز لموظفى المركز ، رغم أن ضغط العمل شـــديد فى معظم أوقات السنة . وكثيرا ما يقارن موظفو المركز انفسهم بالموظفين الآخرين الذين يتوافر لديهم وقت فراغ كبير أثناء ساعات العمل .

٨ ـــ نقص الاجهزة الحديثة للحفظ وتداول الخطابات ، وسوء صيانة الموجود منها . وقد تقدم رئيس المركز بطلبات متكررة لتزويد المركز ببعض هذه الاجهزة ـــ لكى يسهل العمل ويختصر الوقت المطلوب لانجازه .

٩ ـــ تقادم الطرق والاساليب المتبعة فى العمل ، اذ أصبحت لا تناسب حجم العمل المتزايـــد . وقد لجأت المؤسسة لاحـــد المكاتـــب الاستشارية

لدراسة طرق العمل بمركز الاتصالات . واقتراح المكتب مجموعة من الطرق الحديثة ، ولكن المؤسسة لم تنفذها .

وقد اتفق مدير الشئون الادارية مع رئيس مركز الاتصالات بشأن هذه النقاط . ولكنه اضاف أن موارد المؤسسة الحالية لا تسمح باجراء تغيير جذرى فى مركز الاتصالات ـ مثل تغيير أساليب العمل أو شراء آلات ومعدات حديثة . وكان يرى أن الحل يجب ان يكون جزئيا وعلى مراحل ، ويعتقد ان اهم خطوة الآن هى تقديم حوافز لموظفى المركز . وقد طلب فعلا من كل من مدير الافراد ورئيس مركز الاتصالات اقتراح نوع هذه الحوافز وطريقة تنفيذها .

مزيـــد من الحوافـــز ...*

كان الاستاذ عبد اللطيف ، مدير عام المؤسسة الوطنية الكبرى للاعمال الهندسية ، يفكر فى تعديل نظام الحوافز الذى تطبقه المؤسسة ، وخاصة بعـــد اجراء التوسعات الجديدة والتعاقد على عدد من المشروعات الجديدة وتعيين أعـــداد جديدة من المهندسين والفنيين والموظفين والعمال .

وقد كان نظام الحوافـــز يعتمد على الجانب المادى ، اذ ينص على تقديم مكافأة مالية قدرهـــا راتب شهرين للافراد الذين يحصلون على تقدير سنوى ممتاز ، وراتب شهر واحد للحاصلين على تقدير جيد جدا ، ونصف شهر للذين يحصلون على تقدير جيد . أما الذين يحصلون على تقدير متوسط فـــلا يتقاضون أية مكافآت . ولم تكن فى النظام عقوبة أو اجراء محـــدد لاولئك الذين يحصلون على تقدير دون المتوسط . وكان الامر متروكا للرئيس المباشر يعالجه حسب الحالة ، وكانت الممارسات المتفق عليها أن يقوم الرئيس المباشر بتحـــذير المرؤوس اذا حصل على تقدير ضعيف ، وانذاره اذا تكرر حصـــوله عـــلى نفس التقدير . ولم يحدث فى السنوات الخمس الاخيرة ســـوى حالة واحدة فقط حصل فيها أحـــد المهندسين على تقدير ضعيف لسنتين متتاليتين ، ولـــم يتجاوب مع تحذيرات رئيسه المباشر ، فقررت الادارة نقـــله لوظيفة أخرى ، ولكنه لم يستمر فيها وترك المؤسسة .

وقد عقد المدير العام اجتماعا دعـــا اليه مدير شئون الافـــراد والمدير المـــالى ومدير المشروعات ومدير التخطيط والمتابعة ومدير العلاقات العامة ،

---

* هذه الحالة موضوع فيلم تدريبى للمؤلف ، بنفس العنوان ، ضمن مكونات حقيبة تدريبية عن الحوافز ، من انتاج المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، ١٩٨٥ .

لبحث تطوير نظـــام الحوافـــز . وكان هناك عـــدد من الاتجاهات . اذ رأى مدير العلاقات العامة أن تتوسع المؤسسة فى اعطاء الحوافز المالية ، فتكـــون بواقع راتب شهرين للمتازين ، وشهر ونصف للحاصلين على جيد جدا ، وشهر لمـــن يكون تقديرهم جيدا ، أما الحاصلون على متوسط فيمنحون راتب نصف شهر لتشجيعهم على تحسين أدائهم بعد ذلك .

أما المدير المالى فقـــد كان يختلف مع هذا ، ويرى قصر تقديم الحوافـــز المادية على المتازين فقط ، وذلك حتى يحسوا بتميزهم ويحافظوا عليه ، وحتى يكون فى ذلك حفز للآخرين على تحقيق مستويات أعلى للانجاز .

وكان مدير المشروعات يعتقد أن النظام الحـــالى لا بأس به ، وأنـــه يحقق الغرض منـــه ، شريطة ان يعـــاد النظر فى أسلوب تقويم الأداء ، بحيث يكون اكثر موضوعية . واقتراح أن تكون هناك قوائم مختلفة لفئات العاملين . فتصمم استمارة تقويم أداء للمهندسين ، وأخرى للاداريين ، وثالثة للرؤساء ورابعة للعمال ... وذلك لاختلاف طبيعة وظائف هذه الفئات ، فيكون التقويم معبرا فعلا عن أدائهم .

أما مدير التخطيط والمتابعة — ويؤيده مدير العلاقات العامة — فقـــد اقترح أن يكون هناك تنويع فى نظام الحوافز بحيث يشمل اكثر من الحوافز المادية مثل خطابات الشكر التى اقترح ان توزع على ذوى الأداء الجيـــد ، واقامـــة حفلات سنوية أو نصف سنوية توزع فيها ميداليات وأوسمة . كما اقـــترح أن تخصص تذاكر سفر مجانية لرحلات خارجية لمجموعة من الموظفين تختار على أساس تقديرهم وتوصية رؤسائهم . هذا بالاضافة الى ارسال عـــدد محدود (٣ — ٥) من المهندسين والمحللين الماليين للخارج فى دورات تدريبية خلال العطلة الصيفية .

ثم تكلم مدير شـــئون الافراد فأكـــد أنه يجب أولا تحديد الهدف من نظام الحوافـــز ، وهو دفـــع الافراد الى الأداء المتميز ، ونشر المنافسة البنـــاءة بينهم ، وتنمية شعورهم بضرورة نجاح أعمال المؤسسة والوصول بها الى الأهداف التى تطلبها ، ثـــم أكـــد أنه يجب استعراض نتائج نظام الحوافز الحـــالى ومـــدى المساهمة التى قام بها فى تحفيز الافراد . وأشار أنه لم يحقق الغرض منـــه ، فقـــد كـــان هناك تناقض فى عـــدد المستفيدين من الحوافز — من فئة الحاصلين على تقدير ممتاز — وذلك فى السنوات الثلاث الاخـــيرة ، فمثلا انخفض المهندسون من ٢٤ الى ٢٠ ثم ١٤ على التـــوالى . وكذلك الحال بالنسبة للحاصلين على تقدير جيد جدا من المهندسين . فقد كانوا فى نفس الفترة خمسين ، ثم ٣٥ ثم هبطوا الى ٢٩ ، بينمـــا ارتفع عـــدد الحاصلين على جيد ومقبول ولم تحدث حالات « ضعيف » الا بنسبة ضئيلة . وأكـــد مدير الافراد ضرورة البحث عن أسباب انخفاض الممتازين .

وهنا تدخل مدير المشروعات فشرح أن نظام تقويم الأداء هو الســـبب الرئيسى ، فأضاف مديـــر الافراد : أو قد يكون الرؤساء المباشرين ، مثل عدم المامهم بالتقويم أو عدم اهتمامهم أو تدخل عوامل شخصية . كما قد يكون عدم ملاءمة المعايير الموضوعية للاداء .

واشار المدير المـــالى الى ان تحديد المعايير هو الاهم ، اذ يجب أن توضع معـــدلات للاداء واضحة محددة مفهومة من جانب العاملين — يتم تقويم الأداء على أساسها ، حتى تتوفر الدرجة المطلوبة من الموضوعية ، ثم ذكر أن هناك عـــددا من المؤسسات المشابهة يحقق أفرادها معدلات اداء أعلى من تلك التى يصل اليها أفراد هذه المؤسسة ، رغم أن المؤسسات الاخرى تقدم حوافز مالية

اقـل . . . فهى مثلا لا تقدم شيئا للحاصلين على تقدير جيـد . وتقصر مكافآتها المالية على الممتازين واصحاب تقديرات « جيد جـدا » .

وفى نفس الوقت الذى كان المديرون مجتمعين فيه ، كان هناك عـدد من الأفـراد يتحدثون فيما بينهم عن الحوافز التى تقدمها المؤسسة لهم . وكـان جانب من الحوار الذى دار بينهم كما يلى :

— انا اعتقـد ان المؤسسة يجب ان تزيد الحوافـز التى تقدمها لنـا ، فترفع مقدارها وتوسع رقعـة المستفيدين منها . . . هـذه ضرورة الآن بسبب ارتفاع نفقات المعيشة .

— وانا اتفق معك . . . ولكن يجب ان يكون هذا مصحوبا بزيادة فى الانتاجية .

— انت معنا ام مع الادارة . . . ! ! قبل ان تتكلم عن الانتاجية ، يجب أن توجه عناية رؤسائنا المباشرين لحسن التعامل معنا . خذ رئيس القسم الـذى اعمل فيه مثلا . . انه يتجاهل انجازاتنا . . ولا يكاد يحس بمشكلاتنا . . لا يهتم بشىء . . انه حاضر كالغائب .

— انا شخصيا رئيسى المباشر يعاملنى بكل احـترام ، يقدر عملى ، يوجهنى . . يفهم ظروفى . . يكافئنى بالكلمة الحلوة والارشاد المناسب . .

— الكلمة الحلوة !! هذا شىء لا اسمعه من رئيسى أبدا ، انه دائمـا يبحث عن شىء ليلومنى عليه . . كأن كل مشاكل العالم أنا السبب فيها . .

— اعتقـد أن بعض المديرين يفهمون أن الادارة توبيخ وصوت عـال فقط . . بينما هى أبعـد من ذلك بكثير .

— ان رئيسى يعتقد ـ على ما أظـن — انه يجب ان يضع الموظف باستمرار

فى موقف دفاعى .. حتى يقدم أحسن ما عنده .. هكذا يفهـــم رئيسى الادارة ..

— وهذا خطأ .. فالله سبحانه وتعالى يقول « ولا تبخسوا الناس أشياءهم »

— صدق الله .. ياليت نعلق هذه الآية الكريمة على مكتبه .

— أنا رئيسى يعلق لافتة على مكتبه تقول : المدير دائما على حق ...

— ضاحكا مع الباقين .. أما أنا ، فرئيسى يقدرنى تماما .. دائمـــا يرسل لى خطابات شكر .

— يضحك الجميع .

— والأدهى من ذلك أنه خطاب منسوخ على الآلة الكاتبة ، ولا شىء فيه جديد الا اسمى فقط .. أول ما استلمت الخطاب أول مرة ، فرحت وأحسست بالفخر ، والتفت لزميلى أخبره بهذا التقدير ، ولكنى وجدته يقـــرأ نفس الخطاب ..

— يضحك الجميع .

— أنا والله أعتقد يا جماعة ان الادارة يجب ان توزع مبلغا من المـــال كل سنة ، بصفة منحة أو مكافأة أو علاوة .. اى تسمية ، حتى تساهم فى التغلب على ارتفاع نفقات المعيشة .

— أو يمكن ان تعطينا نسبة من التكاليف التى توفرها .. أو عندما ننجز الاعمال فى وقت أسرع من التاريخ المحـــدد ..

— أو يدفعوا لنـــا ايجار المساكن التى نسكنها ..

— او مصاريف مدارس الاولاد ..
— ولمـــاذا لا ... ! !

— ويمكن ايضا ان يرسلونا فى بعثات للخارج لزيادة مهاراتنا .

— نعم .. هناك اشياء كثيرة جدا يمكن ان يقدموها لنـــا .

- وهناك اشياء كثيرة جدا أيضا يمكن أن نقدمها نحن لهم .. فنحن نحب هذه المؤسسة ، ونريدها أن تنجح وتتفوق ..

وهنا يدخل الساعى حاملا صينية عليها أقداح الشاى .. ويبدأ فى توزيعه على الحاضرين .

أسـئلة

١ — ما رأيك فى مقترحات المديرين المجتمعين ؟

٢ — ماذا تستنتج من مناقشات الافراد فيما بينهم ؟

٣ — قارن بين الحديث الذى يدور بين المديرين ، وذلك الذى يتبادله الافراد واستخراج نقاط الشبه والاختلاف .

٤ — حلل النقـاط التى أثارها مدير شئون الافراد ، وبين كيف يمكن ان تفيـد منها الادارة .

٥ — ما هى فى رأيك مقومات نظـام الحوافز الناجح ؟

٦ — بماذا تنصح المؤسسة بشأن تطوير نظام الحوافز بها ؟

ســـاهر وشـــاهر

اعتاد ساهر أن يؤدى واجبه الوظيفى على الوجه الاكمل ، وينفـــذ ما يطلب منه دون تردد أو تأجيـــل . فى الوقت الذى كان زملاؤه فى نفس القسم يتباطئون ولا ينجزون المعاملات المتراكمة أمامهم . وكانـــوا يقضون معظم وقت العمـــل فى الحديث والمناقشات حـــول موضوعات شتى ، ليس العمل واحد منها ، أو على الاقـــل لا يحظى بالجانب الاكبر منها . وكانت النتيجة أن تكدس العمـــل فى القسم ، وبدأت الاقسام والادارات الاخرى تشكو من بـــطء العمل وتأخره بسبب بطء هذا القسم وتأخـــره .

وقرر شاهر رئيس القسم أن يواجه هذه المشكلة عـــن طريق العمـــل الاضافى فى المساء . فطلب من الموظفين الذين تتأخر أعمالهـــم أن يحضروا فى المساء ، الامـــر الذى ترتب عليه حصول هؤلاء الموظفين على مكافأة الوقت الاضافى . وفى نفس الوقت لم تتح هذه الفرصة لساهر ، لانه كان ينجـــز عمله أثنـــاء النهـــار .

ولـــم يؤثر ذلك على ساهر فى أول الامـــر ، واستمر فى جديته ، وظـــل يبذل نشاطه المعتـــاد وينجز كل ما يسند اليه من عمل ، حتى أنه كـــان ينتهى من جميع واجباته قبل نهاية وقت العمل . غير أنه بمرور الايام بـــدأ يحس أنه يجب أن يحصل على ما يحصل عليه زملاؤه من أجـــر اضافى . فطلب من شاهر أن يعمل فى المساء مثل الباقين . ولكن شاهر رفض هذا الطلب لعدم وجـــود عمل يؤديه فى المساء . فتســـاءل ساهر عما اذا كان جزاء الجدية فى العمل ، الحرمان من ميزة الاجـــر الاضافى ، فى حين أن الاهمال والتراخى يقابل بمكافأة . وكأن شاهر لم يتوقع هذا السؤال من ساهر ، فقال له : لمـــاذا تفكر هذا التفكير ؟

فأجاب ساهر بأن هـو الوضع القائم فعلا . فقال شاهر ملاطفـا :
أنت عودتنا على الجدية ، ولا اتوقع منك غير ذلك .

ولم يمض اسبوع بعد هذه المناقشة حتى بدأ ساهر يتراخى قليلا ويؤجل العمل ، حتى يتراكم مثل أعمال زملائه . وعلم رئيس القسم بذلك ، فصمم على عـدم تكليف ساهر بالعمل وقتـا اضافيا . وأسر لمن حوله بأنه لا يمكن أن يرغم على شيء ، واذا كان ساهر يلجأ لاسلوب الضغط فلن يستجيب له .

وتدهورت انتاجية القسم ، وازدادت شكاوى الادارات والاقسام الاخرى . واستدعى مدير الادارة ، شاهر وسأله عن أسباب ما يجرى فى قسمه ، فلم يتلق منـه جوابا مقنعا . فأبدى المدير استياءه لمـا يحدث . ولمح بأن هـذا يرجع الى اهمال رئيس القسم نفسه . وطلب من شاهـر ضرورة الالـتزام بالواجب . ونبهه الى استعمال الشدة عند الضرورة حتى تنجز المعاملات وينساب العمـل . ثم لوح المديـر بعد ذلك بتطبيق الجزاء على شاهر اذا لم تستقم الامـور خلال أسبوع أو اسبوعين .

وكان أول استعمال للشدة من جانب شاهر أن وقع الجزاء على ساهر ، فحسم بضعة أيام من مرتبه ، على أساس تباطئه وتعطيله للعمل وعـدم بذل المجهود المناسب فى انجازه .

أسـئلة

١ — ما هو السلوك الذى تتوقع من ساهر أن يسلكه الآن ، بعد توقيع الجـزاء عليه ؟

٢ — بمـاذا تفسر اصرار رئيس القسم على عدم تكليف ساهر بالعمل فى الوقت الاضافى ؟

٣ — ما رأيك فى الطريقة التى يدير بهـا رئيس القسم العمل ؟

٤ — كيف يمكن علاج الموقف الآن ؟

فرصـــة أخـــيرة

التحق عصام بالعمل بالشركة المتحدة للمعـــادن منذ سنة تقريبا ، تنقل خلالها فى أربعة أقسام داخل ادارة الانتاج ، ولم ينجح فى الاستمرار فى أى منها . **اذ كان كل رئيس قسم يطلب نقله الى قسم آخر . وذلك لان عصام كان يفقـــد انتباهه أثناء العمل ، ويتحرش بزملاءه ويتشاجر معهم ، كمـــا كان منخفض الانتاجية كثير التأخـــر وانتحال الاعذار لتأخيره .**

وقد طلب مدير الانتاج من الاختصاصى الاجتماعى بالشركة دراسة حالة عصام . وقد فعل الاختصاصى ذلك ولم يجد مشكلات جذرية . وقـــال فى تقريره لمدير الانتاج ان عصام شخص عادى ، وكل ما يحتـــاج اليه هـــو بعض العناية والصبر والتفهم لدوافعه ، بالاضافة الى التدريب الجيد . غير ان رؤساء الاقسام الاربعة أجمعوا على عدم رغبتهم فى ان يعمل معهم . وكانوا يرون أن من الافضل فصـــله من الشركة . كما أن أحدهم — رئيس قســـم الطلاء — هدد بترك العمل اذا فكرت الادارة بالحاق عصام بقسمه مرة أخرى . أما رئيس قسم الخراطة فقـــد اقترح أن ينقل من ادارة الانتاج ويلحق بادارة **اخـــرى ، كالمخازن مثـــلا .**

ولكن مدير الانتاج رأى أن يعطى عصام فرصة اخيرة ، يفصل بعدها اذا لم يفلح فى الانتظام والالتزام بمستويات الانتاجية . وسأل المدير الاسطى صابر رئيس قسم اللحـــام ان يأخـــذ عصام عنده ، فقبل صابر ذلك . ونظر الرؤساء الاربعة اليه باشفاق وتمنوا له التوفيق فى مهمته الجديدة ، وتنبؤا بأنه سيطلب نقل عصام من عنده خلال أسبوعين أو ثلاثة على الاكثر .

أســــــئلة

١ — هب أنك صابر ، ماذا تفعل مع عصـــام ؟

٢ — كيف يكون التصرف اذا فشل عصام مرة أخرى ؟

نحو تدريب افضـــل ... (١)

انشئت مؤسسة التقدم للمشروعات الهندسية منذ اكثر من خمسين عاما ، وكان شعارها التقدم فى جميع المجالات ... وضمن هذه المجالات تنمية العاملين بهـا من مديرين ورؤساء اقسام وموظفين وفنيين . وكانت ادارة المؤسسة لا تتوانى عن تقديم أية برامج تدريبية ــ فنية وادارية ــ عندما تكون هنـاك حاجة اليها ، سواء داخل المؤسسة او خارجها فى الهيئات المتخصصة . وكانت ميزانية التدريب تتزايد عاما بعد عام ، حتى بلغت اكثر من عشرة اضعاف ما بدأت به فى المراحل الاولى من حياة المؤسسة .

وكان الاستاذ عبد القادر مدير عام المؤسسة ــ وهو شخص فى الخمسين من عمره ويحمل ماجستير فى الهندسة والادارة ويقتنع بأهمية التدريب وجدواه ، وقد اجرى توسُعات فى ادارة التدريب وعززها بالاخصائيين اللازمين وأمدها بالامكانات المادية والفنية اللازمة ــ كان يناقش مع مدير التدريب نتائج التدريب للعام المنصرم تمهيدا لوضع خطة تدريبية جديدة للعام التالى .

وعرض مدير التدريب فى تقريره أن برامج التدريـب الفنية (للمهندسين وموظفى الكمبيوتر والسكرتارية والنسخ) قد حققت اهدافها بالكامل ، كمـا تشير بذلك معدلات الاداء وتقارير الكفاية وملاحظات الرؤساء المبـاشرين . وقد زادت نسبة المتدربين بهذه البرامج بحوالى ٣٥٪ بسبب التوسعات التى اجرتها المؤسسة مؤخرا .

اما بالنسبة لبرامج التدريب الادارى فقـد أشار مدير التـدريب الى ان المتدربين بهذه البرامج زادوا بأكـثر من خمسـين فى المـائة عن العام السابق . وذلك بسبب تنوع هـذه البرامج وشمولها . فقـد نفذت برامج

« الاتجاهات الحديثة فى الادارة » « وتنمية المهـــارات القياديـــة للمديريـــن ورؤساء الاقســـام » ، والعلاقات الانسانية فى العمل . وذكر مديـــر التدريب أن هذه البرامج قد حققت أهدافها ، طبقا لمـــا أشار به المتدربون عقب انتهاء البرامج .

ورغم ذلك فلم يكن عبد القادر سعيدا بهذه النتائج : اذ أخـــبر مديـــر التدريب بالمؤشرات السلبية التالية : ارتفـــاع معـــدل الشكاوى فى العـــام الحالى عنه فى العـــام المـــاضى بنسبة ١٠٪ ، وارتفاع معدل الغياب والتأخير بنسبة ٧٪ ، هـــذا بالاضافة الى شعوره بانخفاض الروح المعنوية لدى بعض العـــاملين .

ماهو ردك على عبد القادر ؟ وتحليلك للنقاط التى أثارهـــا ؟ وتصوراتك للعـــلاج ؟ .

نحو تدريب أفضل ... (٢)

قرر عبد القادر تشكيل لجنة من مدير التدريب ، ومدير التنظيم والادارة ، واثنين من اخصائى التدريب ، ومستشار خارجى كانت المؤسسة تلجأ اليـــه من وقت لآخر ، واسند اليها المهام التالية : —

١ — تحديد مفهوم تقويم التدريب وأهميته .

٢ — تحديد العناصر التى يشملها التقويم .

٣ — الاتفاق على طـــرق محددة لتقويم التدريب .

٤ — تحديد المراحل الزمنية للتقويم .

وقد عكفت اللجنة على دراسة هذه النقاط تمهيدا لاعداد تقرير مفصل بهـــا .

خالد

كان خالد أحد العمال الاكفاء ، وكانت تقارير الكفاية عنه تدل على أنه ممتاز ، ومواظب على مواعيد العمل ، ومتعاون مع زملائه ، ومطيع لرؤسائه ، ومرتفع الانتاجية ، يحصل على العلاوات المتاحة فى حينها ويحصل على الحوافز المقررة لزيادة الانتاجية .

وفى الشهرين الماضيين تغيرت حال خالد فأصبح يتأخر عن العمل ، ويغيب أحيانا : ولا يمتثل للاوامر بصفة جدية . كما بدأ تعاونه مع زملائه يقل ، وأصبح عنده نوع من اللامبالاة .

وعندما فحصت الامر بنفسك وجدت أن نسبة متزايدة من انتاجه غير مطابقة للمواصفات ، وارتفعت النسبة الى النصف مؤخرا . كما أن نسبة العادم والتالف فى الخامات التى يستعملها ارتفعت ، وكذلك معدل الاعطال فى الآلة التى يعمل عليها . كما أنه أصبح يتأخر فى تبليغ قسم الصيانة عن الاعطال التى تحدث فى الآلة .

أسـئلة

١ ـ ما هى الخطوات التى تتبعها فى دراسة هذه المشكلة ؟

٢ ـ كيف تعيد خالد الى ما كان عليه ؟

٣ ـ هل تعتبر حالة خالد فريدة من نوعها أم أنها تتكرر كثيرا ، ولمـاذا ؟

مختار ... احتار ... واختار ... (*)

عندما كان مختار رئيس قسم بحوث التدريب فى طريقه الى مكتب الاستاذ عادل مدير ادارة التدريب ، دار فى ذهنه أن يحكى له عن متاعبه مع الموظفين الذين يعملون تحت رئاسته . وخاصة ذلك النزاع المستمر بين خالد وحسن اللذين يحملان شهادة الماجستير ، ويدرس أحدهما (خالد) لشهادة الدكتوراه وهو على وشك الانتهاء منها . فهما دائما يتنازعان حول العمل الذى يؤديانه ، ونصيب كل منهما من هذا العمل ، ودوره بالنسبة للنتيجة النهائية ، وترتيب اسمه فى قائمة أسماء الذين يشتركون فى البحث . وكان خالد دائم التذمر من حسن ، ويحس أن الاخير لا يرقى لمستواه الفكرى ... وانه يتميز عنه لانه على وشك الحصول على الدكتوراه . وكان حسن يحس بأن خالد يتعالى عليه ولا يريد التعاون معه .

هذا بالاضافة الى نواحى نزاع أخرى تحدث بين مصطفى ، وعلى ، وعمر ، واسماعيل ، الموظفين بنفس القسم . والتى كانت تمتد من الخلاف العلمى فى بعض نقاط البحوث التى يجرونها ، الى خلافات حول انصبة كل منهم من العمل ، الى التراخى عن العمل ، ومتابعة استمارات الاستقصاء التى توزع على أفراد عينات البحوث ، الى التهرب من المسئولية أو التذمر من ثقل عبء العمل ، الى منازعات شخصية ومشادات تدور من حين لآخر .

ومن جهة أخرى فقد كانت هناك نواح ايجابية . فلم يكن أبو بكر

(*) هذه الحالة موضوع فيلم تدريبى للمؤلف ، بنفس العنوان ، ضمن مكونات حقيبة تدريبية عن الاحتياجات التدريبية . المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ١٩٨٥ .

مثــلا — أحد موظفى القسم — يسبب قدرا يذكر من المشــكلات . حيث كان ينصت جيدا لتوجيهات رئيســه مختار ، وينفذ النصيب المتعلق به من البحث ، ويتعاون مع الآخرين ويؤدى عمله فى صمت واخلاص كبيرين . كذلك كانت زينب تؤدى عملهــا فى صمت ومثابرة ، وكانت تقدم لرئيسها أفكارا جــديدة انعكست على كثير من البحوث فطورتها وحسنت من نتائجها .

وكانت ادارة التدريب فى المعهد الوطنى للتطوير الادارى والتى يرأسها الاستاذ عادل ، تتكون من أربعة أقسام . وهى — كما يبين شكل (١) — قسم بحوث التدريب ، وقسم تخطيط ومتابعة البرامج ، وقسم تقنيات التدريب ، والسكرتارية والنسخ . وكان الاستاذ مختار رئيس قسم التدريب قد تولى رئاسة هــذا القسم منذ سنتين ونصف ، كان قبلها يعمل باحثــا فى نفس القسم . وكان يحمل شهادة بكالوريوس التجارة ، شعبة ادارة الاعمال ، بالاضافة الى دبلوم عال فى التنظيم وطرق العمل . وقد عمل قبل التحاقــه بالمعهد الوطنى مدربا فى جهتين متخصصتين للتدريب بالقطاع الخاص . وكان **يتميز بالاخلاص والمثــابرة وحب العمل والاهتمام بالتدريب وطــرق تطويــره** لتقديم خدمة أفضل للتنمية والتطوير الادارى الذى يتولاه المعهد .

ادارة التــدريب

بحوث التدريب	تخطيط ومتابعة البرامج	تقنيات التدريب	السكرتارية والنسخ

شكل (١) ادارة التدريب بالمعهد الوطنى للادارة

ومنذ أن تولى مختار رئاسة القسم ، وهو يواجه عددا من المشكلات التى تحدث بين أفراد قسمه . وكثيرا ما حاول أن يهدأ من المشادات التى تحدث بين خالد وحسن على وجه الخصوص . وأن يقلل من منازعات الباقين حول الجوانب العملية والشخصية التى تتناولها منازعاتهم . وكان ينجح فى ذلك حينا ويفشل أحيانا ويترك أمورا معلقة أحيانا أخرى عندما لا يستطيع أن يصل الى حل فيها . فمثلا عندما كان مصطفى وعمر يتنازعان على أحد أمور العمل استدعاهما الى مكتبه ، وطلب منهما أن يشرحا الامر بوضوح وتفصيل ... وقد فعلا ... ولكنه لم يستطع أن يوفق بينهما ، فاحتد نقاشهما وعلا صوتهما وأوشكا أن يتماسكا بالايدى ، فطلب منهما أن يغادرا المكتب ولما يصلا الى نتيجة . وقد ظلا يتنازعان بعدها قرابة أسبوع كامل حتى هدأت المشكلة . أما خلافات خالد وحسن فهى مستمرة ، وخاصة ما تعلق منها بمحاولة الاول أن يتميز عن الاخير ويجعله يحس بذلك ويطلع الآخرين عليه أيضا .

وقد كان مختار يخشى أن تستمر المنازعات هكذا أو تزيد . وذلك لان فى خطة البحوث للعام القادم عددا كبيرا من البحوث التطبيقية والنظرية . كما أن فى الخطة — كما أخبره عادل — تعيين أربعة موظفين جدد بقسم البحوث ، أحدهم يحمل شهادة الدكتوراه فى طرق البحث العلمى وتصميم البحوث .

كانت كل هذه الامور تدور فى رأس مختار عندما كان فى طريقه الى مكتب عادل مدير الادارة . الا أنه توقف قليلا فى الممر المؤدى الى المكتب . وتذكر أن حامد رئيس قسم تخطيط ومتابعة البرامج على وشك أن يترك المعهد ويلتحق بوظيفة أخرى فى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة . ففكر

فى أن يطالب من عادل نقله لرئاسة قسم تخطيط ومتابعة البرامج . واعجبته الفكرة وذهب الى ثلاجة المـــاء التى توجد بالمر ، وأخذ جرعـــة باردة ابتسم على أثرها وأخذ نفسا عميقا ... ثم مضى الى مكتب عادل .

اسـئلة

١ ـ ما هى المشكلة بالضبط فى هذه الحالة ؟

٢ ـ ما رأيك فى شخصية مختار . وكيف تؤثر على عمله فى قسـم بحـوث التدريب أو قسم تخطيط ومتابعة البرامج ؟

٣ ـ هل كان يمكن لمختار أن يتفادى الوضـع الذى حـدث فى قسـمه ، وكيف ؟

٤ ـ هل توافق على نقل مختار أم لا توافق ، ولمـاذا ؟

٥ ـ هل يجدى التدريب فى هذه الحال ، ولمـاذا ؟

٦ ـ اذا كانت اجابتك على السؤال السابق نعم ، فمن الذى يحتـاج الى تدريب ، وكيف يمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية ؟

٧ ـ كيف تعالج الوضع الآن ؟

فى ساعة الغذاء (*)

قال خيرى لزميله منصور وهما يأخذان مكانيهما فى الكافتيريا ليتناولا طعام الغذاء :

— الم تسمع الخبر ؟

— اى خبر ؟

— كل عمال القسم يدرون به .

— ما الذى حدث ؟

— ألم تر عربة النقل الضخمة أمام بوابة الشركة ؟

— نعم ، رأيتها فى طريقى للمصنع هذا الصباح .

— وماذا كانت تفرغ !

— كان هناك عدد غير قليل من العمال يحملون عددا وادوات ضخمة من العربة الى مخازن الشركة .

— بالضبط ، هذا هو ما حدث تماما .

— لا أفهم .

— طبعا ، وكيف يتأتى لنا أن نفهم شيئا مما يدور حولنا . نحن عمال نلبس بدلا زرقاء وتتوسخ أيدينا بالشحم والزيوت وكافة الاقذار ، ويمر الناس حولنا غير حافلين بنا وكأننا من طينة غير طينتهم . وأما المهندسون

(*) من كتاب المؤلف **منهج تحليلى لادارة الافراد** ، الجزء الثانى ، القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٧٣ ، ص ٨٥ — ٩٠ .

والفنيون فهم أفندية ، يلبسون قمصانا بيضاء ويستمع لهم كل النـــاس حين يتحدثون .

— ماذا تريد أن تقول بالضبط ؟

— ان هذه العدد والادوات الضخمة التى رأيتها تنقل لمخازن الشركة هـــذا الصباح ستحل محلنا فى القسم . ولن نعتبر بعد ذلك من العمال المهرة . فهذه الآلات كفيلة بأن تقوم بالعمل الذى نؤديه الآن وبسرعة أكبر وكميات أكـــثر .

— وكيف حدث ذلك ؟

— حدث ونحن نائمون ، وقد قرر ذلك المهندسون والفنيون الـــذين يلبســـون القمصان البيضاء . لست أدرى ماذا سيكون موقفنا بعد تركيب الآلات الجديدة وتشغيلها .

ويقبل فى هذه اللحظة عثمان وفتحى — عاملان آخران فى نفس القسم — ويجلسان مع خيرى ومنصور .

عثمان : هل سمعت شيئا جديدا يا خيرى ؟

خيرى : أبدا ، تصور أن منصور لم يكن يعلم بما حدث .

فتحى : انه ذلك المهندس الماكـــر نبيل ... هو السبب فى كل ما حدث .

منصور : وماذا فعل نبيل ؟

فتحى : أتذكر حين التحق نبيل بالشركة منذ ثلاث سنوات بعد أن عاد من أوربا ؟

منصور : نعم ، اذكر ذلك .

فتحى : من وقتها وهو دائم البحث عما يسميه رفع الكفاية الانتاجية وادخال النظام الآلى فى كل أقسام الشركة ... يقولون فى الادارة ان عقله كبير ، وقد تدرب فى عدد من الشركات الاوربية بعد حصوله على شهادة الماجستير فى الهندسة الميكانيكية ... لست أدرى كيف يفكر هؤلاء الناس !!

خيرى : لا أدرى ايضا ، ولكن الذى أدريه أنهم لا يفكرون فينا على الاخلاق .

عثمان : وهل سنقعد ساكتين حتى يأتى الوقت الذى يقول لنا فيه الاسطى نوح : « مع السلامة ، كانت فرصة سعيدة يارجال .. اذهبوا الى بيوتكم فنحن غير محتاجين لخدماتكم » . !!

فتحى : الاسطى نوح ! ذلك الغبى الذى لا يملك أخذا ولا ردا ... أنا لا أفهم كيف عينوه مشرفا علينا .

منصور : انه أنسب رجل فى نظر من هم فوق ، فهو لا يحل ولا يربط ، ولكنه ينفذ ما تقوله الادارة ...

خيرى : وما يقول له المهندسون ايضا ...

عثمان : كان جديرا بهذا الرجل — ما دام مشرفا — أن يبلغ الادارة شكوانا وينقل اليها متاعبنا .

فتحى : ياعم ! كل واحد يجرى على أكل عيشه .

منصور : يا ترى ماذا سيفعلون بنا ؟ هل تعتقد أنهم سيوفروننا ؟

فتحى : لا أظن ذلك ، ولكنهم سيسندون الينا أعمالا أخرى ، ربما فى نفس القسم أو أقسام أخرى .

عثمان : أنا شخصيا لن اقبل اى عمل آخر ... سأترك الشركة وأبحث عن عمل مشابه فى شركة أخرى .

خيرى : معك حق ، فلا أظن أن الاعمال التى سيضعوننا فيها اعمال مشرفة .

فتحى : وهذا فى الغالب ما سيحدث ... فبدلا من توفيرنا سيعطون لنا أعمالا ضئيلة قليلة الشأن .

منصور : لماذا كل هذا العذاب ؟ ليتنى لم أترك قريتى ... كنت سعيدا بالقروش القليلة التى كنت أكسبها من العمل فى بعض الحقول ... وكنت مرتاحا معظم الوقت ، على الاقل لم أكن أشم دخانا أسود كذلك الذى يملأ صدرى الآن ...

عثمان : العجيب أن الاسطى نوح لم يذكر لنا شيئا عن الآلات الجديدة .

خيرى : ومتى كان العمال يبلغون بمثل هذه الاشياء ؟

فتحى : ان للادارة أن تأمر وعلى العمال أن ينفذوا ... هذا هو قدرنا وتلك هى طبيعة الاشياء ...

عثمان : أنا أعتقد أنه يجب أن نقابل الاسطى نوح .

خيرى : وماذا عسانا أن نقول له ؟

عثمان : نطلب منه أن يوضح لنا ما حدث ويشرح لنا ماذا سيكون موقفنا .

خيرى : الافضل أن نقابل مدير الانتاج رأسا ، فما الاسطى نوح سوى أداة تحركها الادارة كيف تشاء .

فتحى : هذا أفضل فعلا ، وماذا يملك الاسطى نوح أن يفعل !

عثمان : ولكن مدير الانتاج مشغول باستمرار ، كيف يمكن لنا أن نقابله ، وهل سيسمح لنا بذلك ؟

منصور : ياجماعة ... مدير الانتاج مهندس لا يشغل باله سوى الماكينات ، ولن يفهم شكوانا ... دعونا نذهب لمدير شئون العاملين .

عثمان : هذه فكرة حسنة ، وقد سمعت أن مدير شئون العاملين يشجع العمال أن يشرحوا له مشاكلهم ويقولوا له اقتراحاتهم .

فتحى : دعونا نقوم فقد انتهت ساعة الغذاء .

منصور : نعم ، انتهت ساعة الغذاء ، ولكن سيمر وقت طويل قبل أن تنتهى مشاكلنا .

اسـئلة

١ — ما الذى سبب — فى رأيك — حيرة هؤلاء العمال وتساؤلاتهم الكثيرة ؟

٢ — تخيل الحوار الذى سيدور بين خيرى ومنصور وعثمان وفتحى ، ومدير شئون العاملين .

٣ — تصور الاحتمالات الآتية للمشكلة ، وحللها فى كل احتمال على حدة :

(أ) أن ما سمعه العمال عن ادخال التغييرات الفنية غير صحيح على الاطلاق ، وانما هو مجرد اشاعة .

(ب) أن الشركة تنوى فعلا ادخال التغيير فى القسم والاستغناء عن خدمات العمال .

(جـ) أن الشركة تفكر حاليا فى تحويل القسم الى قسم آلى ، ولكن على مراحل مختلفة ربما تستغرق سنة أو أكثر قليلا .

٤ — ما هو تقييمك لاسلوب الاسطى نوح فى التعامل مع عماله — كما فهمت هذا الاسلوب من مناقشة العمال ؟

٥ — ضع خطوطا لواجبات المشرف فيم يتعلق بالاتصالات من خلال قول عثمان : « كان جديرا بهذا الرجل أن يبلغ الادارة شكوانا وينقل لها متاعبنا » .

٦ — ما هو فى رأيك دور كل من مدير الانتاج ومدير شئون العاملين والمشرف المباشر عند ادخال التغيرات الفنية بوجه عام ؟ وما هو واجب كل منهم فى التمهيد لادخال التغيير واقناع العمال بقبوله ؟

٧ — علق على قول منصور أن مدير الانتاج « مهندس لا يشغل باله سوى الماكينات ، ولن يفهم مشاكلنا » . وقول فتحى : « ان اللادارة أن تأمر وعلى العمال أن ينفذوا ، هذا هو قدرنا وتلك هى طبيعة الاشياء » .

عزيزى المدير الجديد

نعرض فى الحالة التالية تصورا للوظيفة القيادية للمديرين والرؤساء والمشرفين ، من وجهة نظر أحد العاملين فى صورة خطاب مفتوح الى المدير الجديد . ويثير هذا المقال الذى كتبه المؤلف * من واقع دراسة لمفهوم القيادة وأعبائها من منظور العاملين . وبناء على تحليله لبعض مشكلات الانتاجية والعلاقات الانسانية فى عدد من الشركات والاجهزة — عدة نقاط أهمها ما يلى :

١ — ضرورة وضوح التوقعات التى يحملها المرءوس تجاه رئيسه ، وتلك التى يحملها الاخير تجاه الاول .

٢ — ضرورة تبادل هذه التوقعات والاتفاق عليها ، بدلا من ان تظل حبيسة فى الادهان أو الصدور . حتى يؤدى كل طرف — المدير والافراد — الادوار المطلوبة منهم طبقا لهذه التوقعات .

٣ — اجراء تقويم موضوعى لمدى نجاح المدير أو المشرف فى مهمته القيادية . وذلك حسب عدة مقاييس . أحدها وجهة نظر العاملين تجاهه .

٤ — التنبه الى أن الوظيفة القيادية تعتبر ذات طبيعة حركية ، حيث تحدث بضعة تغييرات — كما أوضحنا فى الفصل الاول — تحتم على المشرف أو المدير تطوير نمطه القيادى ، وتطويع هذه التغيرات لصالح العمل والعاملين .

تعال اذن نقرأ ماذا يقول الخطاب المفتوح للمدير الجديد ، انظر ماذا ترى بشأن هذه النقاط وأثرها على معنويات العاملين وانتاجيتهم .

---

* على محمد عبد الوهاب . « نحو قيادة أكثر فعالية : خطاب مفتوح الى المدير الجديد » ، مجلة الادارة العامة ، العدد ٢٦ ، الرياض يوليو ١٩٨٠ ، ص ١٩ — ٢٨ .

عزيزى المــدير الجديد

اكتب اليك كتابى هذا باعتبارى أقدم موظف فى ادارتك . وقــد شهدت عدة مديرين لهذه الادارة والادارات المجاورة . وكان لكل منهم نمط قيادى معين . وكان لكل نمط مزايـــا وعيوب انعكست آثارها ليس فقط عـــلى الانتاجيـــة وأداء الاعمال المناطة بالادارة . ولكن أيضا علينا نحن المرءوسين — من حيث دوافعنا وروحنا المعنوية وعلاقاتنا . وانعكست كذلك على المدير نفسه — فيما يتعلق بمستوى تحصيله وعلاقاته معنا ومع زملائه المديرين فى الادارات الاخرى .

ودعنى أعرض عليك توقعاتنا منك ، حتى تتعرف عليها وتقومها وتبحث طرق مقابلتها . كما أعرض عليك أمثلة من ممارسات المديرين السابقين حتى تقـــارن بين النماذج القيادية المختلفة ، وترى مزاياها ومشكلاتها . وحتى يمكنك الافادة من المزايـــا وتكثيفها ، وبحث كيفية تفادى العيوب وعلاجها .

ولست أريـــد بذلك أن القى عليك درسا فى القيادة . ولكنى أردت أن أقـــدم لك تقويما للنماذج المتنوعة التى عاصرتها . فقد يغيب عن ذهن المدير أن يقوم نفسه . اما لانه لا يرغب فى ذلك ، أو لانه مشغول عن ذلك ، وربمـــا يتحيز لنفسه — دون أن يدرى — اذا قام بعملية التقويم . وقـــد يغيب كذلك عن رؤساء المدير أن يأخذوا فى اعتبارهم بعض الجوانب الهامة عندما يقومون المدير والنتائج التى يحققها . فعلى سبيل المثال ، لم يسألنا أحـــد عن نظرتنا للمدير الذى يرأسنا ، أو عن رأينا فى اسلوب ادارته لنـــا ، أو وجهـــات نظرنا تجاه قدراته ومهاراته القيادية . ولا تجب الاستهانة بتقويم المرؤوسين للرئيس — كأحـــد جوانب التقويم الكلى ، فهناك اشياء معينة لا يراها فى المـــدير الا المرؤوسون . وقد كان من ضمن الطرق التى اتبعت فى تقويم الاداء وجربـــت فى الجيش الامريكى — هى تقويم المرؤوسين للرئيس .

على أية حال ، ما كنت اقول لك كل هذا لولا معرفتى بك يوم جئت الى هذه المؤسسة موظفا فى ادارة البحوث ، بعد تخرجك فى الجامعة مباشرة . ثم رئاستك لأحد الاقسام المتصلة اعمالها بأعمال ادارتنا . ثم ترقيتك لتكون مديرا لهذه الادارة . كذلك ما كنت اقول لك كل هذا لولا اعجابى بك لطموحك وسعة افقك وثقتى بأنك ستقرأ كتابى هذا بجدية وموضوعية وتأخذ منه احسنه .

ان أول ما نتوقعه منك نحن المرؤوسين ان تعرفنا بنفسك جيدا ، وتنشىء بيننا وبينك جسرا مستمرا من الاتصالات ، يمكن عن طريقها ان نتلقى اوامرك وتوجيهاتك ، ونتعرف على وجهات نظرك بشأن امور العمل وآرائك بالنسبة لمستويات الاداء التى تتوقعها . ومن جهة اخرى يمكنك عن طريق هذه الاتصالات التعرف على مشكلات العمل أولا بأول ، او قبل ظهورها ، حتى يمكننا بالتعاون معك التفكير فى حلول لها والتغلب عليها . وكذلك التعرف على آرائنا ومقترحاتنا . وقد يكون فى هذه المقترحات ما يفيد ، فى تطوير طرق العمل أو اختصار الوقت أو تقليل التكاليف . وقد حدث مرة ان فكر احد زملائنا فى طريقة يختصر بها بضع خطوات من العمل ، واراد بها تبسيط الاجراءات واسراع العمل وتقليل الجهد المبذول فيه — الامر الذى يرفع من كفاءة العمل . ولكن مدير الادارة وقتئذ لم يلق بالا لاقتراح زميلنا . ولما عرضه زميلنا عليه مرة اخرى وسأله رأيه فيه ، اكتفى المدير بأن قال له : اترك ما تعلمته من نظريات ودع الامور تجرى هنا كما هى . هل تظن انك تعرف اكثر من الذين وضعوا نظام العمل الحالى وصمموا خطواته . ولك أن تتخيل ما أصاب زميلنا من خيبة أمل . وقد كان يجدر بالمدير أن يدرس الاقتراح ، فاذا رآه صالحا ينفذه ، واذا لم يجده مناسبا فليشرح ذلك للزميل . وقد كان هذا المدير يعكس المدير الذى جاء بعده ، فقد كان الاخير دائما

يسأل عن مقترحاتنا ، لدرجة ان بعضنا كان ينزعج من كثرة سؤال المدير . والبعض الآخر كان خائفا من تقديم اقتراحاته فلربما لا تعجب المدير . وكان البعض الثالث حائرا بين نمط هذا المدير وسابقه . وقد اعاد زميلنا تقديم اقتراحه السابق للمدير الجديد . وقد درسه معه بالفعل . ونفذ الاقتراح مع بعض التعديلات التى ادخلها المدير . ثم اشاد المدير باقتراح زميلنا فى مجلة المؤسسة ، وفى بعض اجتماعاته مع زملائه المديرين ، وقد احسست نتيجة لذلك ان زميلنا اكتسب ثقة كبير فى نفسه وارتفعت روحه المعنوية وزاد حماسه للعمل واقباله عليه .

كذلك نتوقع منك ان تنظر الى مشكلاتنا بعين الاعتبار . وذلك بأن تدرسها بعناية وتحلل اسبابها وتفحص طرق حلها . وان تعنى بكل مشكلة على حدة ، ولا تفترض أن مشكلاتنا متشابهة . أو أن حلا من الحلول التى عالجت مشكلة معينة ان تعالج مشكلات اخرى . وقد كان المدير الذى ذكرته آنفا يفترض ان الموظفين يحبون الشكوى ويخلقون المشكلات . وقد أسر بذلك لوكيل الادارة الذى نقل الينا بدوره هذا التعليق طالبا منا الا نزعج المدير بالمشكلات . والواقع أن هذا المدير كان يميل الى العزلة . وكان يود ان يرى صورة الادارة دائما زاهية بلا متاعب أو صعوبات . وكان يجب أن يقول لمن حوله : لا توجد عندى مشكلات . وهو بذلك يجانب الصواب . فالادارة فى حد ذاتها مواجهة مشكلات واتخاذ قرارات لحلها . وكذلك القيادة . ولكن هذا المدير كان يرى فى المشكلات ـ وخاصة الانسانية منها ـ مرضا اجتماعيا يجب تفاديه أو التغاضى عنه . لذلك كان يقضى معظم وقته فى مكتبه ، ولا يغادره الا لاوقات قصيرة ، وكان يتجنب الاحتكاك بنا حتى لا تظهر المشكلات على السطح . كان يحب أن يحفظها فى القاع حتى لا تزعجه . واذا ذهب احدنا

الى مكتبه أو استوقفه فى احد الممرات ، ليسأله فى امر ويستشيره ـ مسألة ، رد عليه بسرعة أو طلب منه أن يتصرف أو يرجع للائحة أو يسأل وكيل الادارة . لقد كان هذا الامر يسبب لنا احباطا شديدا . كنا نكتم متاعبنا فى صدورنا . وخاصة بعد ان نقل وكيل الادارة ، ولم يعين احد خلفا له بعد ذلك .ثم كان المتنفس الوحيد لنا فى التعبير عن مشكلاتنا هو جماعة الزملاء الذين يناقشون هذه المشكلات ويبحثون لها عن الحلول . مثل مساعدة احد الزملاء على التغلب على نقاط ضعفه فى الاداء فقد تطوع احدنا ليدربه على العمل تدريبا مكثفا ، بعد ان وجدنا أن المدير لا يلقى بالا لهذه المشكلة ولا يستعد لحلها . ولكن علاج المشكلات الاخرى كان يخرج عن دائرة امكانياتنا ، وكان لابد للمدير ان يتدخل لحلها . مثل مشكلة ذلك الزميل الذى لم يكن يحب عمله ويريد ان ينقل الى عمل آخر . أو ذلك الزميل الذى ثار بينه وبين موظف فى ادارة اخرى نزاع حول اختصاصات كل منهما . أو ذلك الزميل الذى كان يرغب فى مواصلة تعليمه الجامعى . يريد من المدير ان يوافق على ذلك ويخفف عنه بعض اعباء العمل حتى يتفرغ جزئيا للدراسة . لذلك اقول ان من الاهمية بمكان أن يتعرف المدير على مشكلات مرؤوسيه ، والا يتغاضى عنها أو يمنعها من الظهور ، بل يواجهها ويحلها ويتابع حلها حتى يتأكد من اختفائها .

ثم نتوقع منك كذلك ايها المدير الجديد ان تهتم بموضوع التدريب والتنمية والتطوير . وقد تعجب من ان شخصا تقدمت به السن مثلى يقدم لك هذا الاقتراح . ولكن الايام علمتنى شيئا ثمينا . وهو أن كل شىء حولنا يتغير ويتطور ويسير الى الامام . وعلينا ان نتطور ونسير الى الامام ايضا ، حتى لا نتجمد ونقف ونتخلف عن الركب . اذكر اننى تضايقت عندما ادخلت هذه المؤسسة

الكمبيوتر فى اعمالها منذ عامين ، وبدات المعالجة الالكترونية
احسست بكره تجاه هذه الآلة الجديدة ، وربمـا بخوف داخلى من عدم قدرتى على التعامل مع الانظمة الجديدة التى ستصاحب قدوم هذه الآلة . وكـان زملائى يشاركوننى نفس المشاعر . ولكن اندرى اننـا نحب الكمبيوتر الآن . وخاصة بعد ان لمسنا مزاياه فى سرعة الحصول على المعلومات ، ودقة هـذه المعلومات وكفاية نوعها وكميتها وتفاصيلها . لذلك كان التدريب بقصـد التنمية والتطوير امرا بالغ الاهمية . واذا كنت انت تنوى أن ترقى بمهاراتك وتطـور قدراتك وذلك عن طريق فرص كثيرة مفتوحة امامك مثل برامج التدريب والندوات والمؤتمرات ، فارجو أن تضع تطويرنا نحن كـذلك فى الاعتبار . فهناك عـدد كبير من برامج التدريب والندوات وغيرها . المهم ان تحـدد احتياجاتنا التدريبية وتعين المهارات المطلوبة منـا فى المستقبل — القريب والبعيد — وتضع برنامجا زمنيـا لتنمية هذه المهارات وسد تلك الاحتياجات . على ان يكون ذلك شاملا لنـا جميعا ، حتى يحدث توازن واتساق فى قدراتنا . فلا يأخـذ بعضنا قسطا كبيرا من المعرفة ويتعلم اشياء جديدة ويكتسب مهارات متنوعة ، والبعض الآخر لا يحصل مثل هذه المعرفة والمهارات ، فتحدث فجوة لا تؤثر على انجاز العمل فحسب ، ولكن ايضا على علاقاتنا ودرجات طموحنا وروحنا المعنوية . زد على هذا انك بالتنمية والتطوير تستطيع ان تنمى صفا ثانيا تستعين به وتفوض له سلطاتك عندما تسافر أو تجاز ، ويقدم لك العون والمشورة عندما تحتاج اليها .

وقد جـاء احد المديرين لهذه الادارة منتدبا لفـترة قصيرة حتى يتـم تعيين مدير آخر . وقد كان هذا المدير المؤقت يرى ان التدريب ضرورة ملحـة تقتضيها مصلحة العمل والعاملين سويا . غير انه اسرف فى ذلك اسرافا شديدا . فقـد كان يرسلنا لحضور دورات متتابعة ، طـول فترة انتدابه هنا والى

امتدت الى اكثر من ثمانية اشهر . لذلك كان احـــدنا أو بعضنا باستمرار غائبا عن العمل ، لحضور برنامج تدريبى ، وقـــد كان بعض هذه البرامج يمتد لستة أو ثمانية اسابيع . الامر الذى سبب تعطيلا للعمل . هذا بالاضافة الى ان احدنا لم يجد الفرصة او الوقت الكافى ليطبق ما تعلم . فلا يكاد يعـــود احدنا او عـــدد منا من دورة تدريبية ، حتى يذهب بعضنا لغيرهـــا . وكانت النتيجة اننـــا حصلنا فعلا على معـــلومات كثيرة ، ولكن بلا ترتيب ، أو رابـــط يربطها ، او تطبيق عملى ينظمها ويبلورها ويجعلها أكثر واقعية وملائمة للعمل . هذا بعكس مدير احـــدى الادارات الاخرى بالمؤسسة ، الذى يعتقد ان التدريب اضاعة للوقت ، وان الموظف سيعطل عمله وعمل الآخرين بذهابه للبرامـــج التدريبية . وكان يرى ان افضل تدريب للموظف هو اداؤه للعمل المكلف به .

وقد ابدى له أحد مرؤوسيه مرة رغبته فى الالتحاق بدورة تدريبية فى الاتجاهات الحديثة فى العلاقات الانسانية . فكان رده عليه ان المجـــال الوحيـــد لتعـــلم العلاقات الانسانية هـــو ممارستها ، ورفض طلبه . ولولا ان رؤساء هذا المدير يتدخلون احيانا ويرسلون بعض موظفى تلك الادارة لمجموعة متنوعة من برامج التدريب ، ما كان احـــد من الزملاء هناك ليحصل على فرصة لتطوير معلوماته او مهاراته . وبالمناسبة لماذا تحدث هذه الاختلافات الجذرية فى الاساليب التى يتبعها المديرون فى قيادتهم . ان التناقض الذى نراه بين هؤلاء المديرين يحيرنا ؟ ولا ندرى ما هو الاسلوب الاصوب . لماذا لا تتفق الادارة العليا على فلســـفة واسلوب واحد للقيادة وتضع له اسسا فى اداراتها واقسامها ، حتى يكون هناك توازن بين الرؤساء وحتى يرى المرؤوسون خطا واضحا يسيرون عليه ؟
توازن بين الرؤساء وحتى يرى المرؤوسون خطا واضحا يسيرون عليه .

ووثيق الصلة بالتطوير أيضا موضوع معالجة ضعف الاداء . لقد كـــان احد المديرين ، اذا حدث خطأ من جانب احد من مرؤوسيهم يؤنبه ويوبخه ويغلظ

له القول امـــام الآخرين احيانا ، وينتقل من نقد عمله الى نقـــده شخصـــيا .
وقـــد ترك العمل بسببه موظفان فى نفس الشهر ، انه لا يطبق الاخطاء ولا يصبر عليها ولا يحسن علاجها . مع العلم بأن كل انســـان معرض للخطأ . وهو فى نفس الوقت يمكن ان يتعلم من اخطائه اذا وجـــد الارشاد والتوجيه المناسبين .
لذلك نتوقع منك اذا اخطـــأ احدنا ان تنبهه للخطـــأ ، وتساعده عـــلى ان يكتشفه بنفسه ويتبين حجمه وابعاده وتأثيره الحاضر والمستقبل ، ثـــم تناقش معه طـــرق تقويم هذا الخطأ وتتفق معه على الاصلاح وتشجعه اذا وجدتـــه يخطو حثيثا نحـــو التصحيح ، حتى يختفى الخطأ تماما ويكتسب الموظف ثقته فى نفسه ، وفى قدرته على علاج الاخطاء والتعلم منها وعدم تكرارها مـــرة اخـــرى .

اترانى تحدثت كثيرا عن الجانب الانسانى .. اذا لنأخذ جانب العمـــل .
والجانبان طبعا يتأثران ببعضهما ، ولابـــد من العناية بها سويا . واود هنا ان اثير نقطتين . الاولى بشأن توزيع العمل ، والاخـــرى بشأن تطويره . اما توزيـــع العمل فنود ان يراعى فيـــه التناسب بين متطلبات العمل من ناحية وقدرات الموظف ورغباته من ناحية اخـــرى . فلا يكفى ان تتوافر عند الموظف القـــدرة على العمل . ولكن لابـــد ان يكون راغبا فى ادائه متحمسا لاتقانه .
فكم من موظف مدرب على عمله ولكنه لا يؤديه بالدرجة الواجبة من الاتقان .
لمـــاذا ؟ لانه لا يجـــد فى نفسه الرغبة لأدائه . ولكن كيف تتكون الرغبة عنـــد الموظف ؟ هناك عدة طرق لذلك .

اولها ان يكون العمل فى نطاق تخصصه . وانى اذكر حالات حدثت فى هذه الادارة والادارات الاخرى . تـــرك فيها الموظفون العمل لان رؤســـاءهم اسندوا اليهم اعمـــالا بعيدة عن مجالات تخصصهم . فهذا مهندس انيطت به

اعمـــال ادارية . وهذا محاسب كلف بأداء عمل كتابى يصلح لأدائه موظـــف، لا يشترط ان تكون عنده شهادة جامعية فى المحاسبة . وثانيها ان تكون اهداف العمل واضحة . فكلما كان الهدف واضحا زادت رغبة الموظف فى بلوغه . والاهم من ذلك ان وضوح الهدف يعين الموظف على ان يكتشف الطريقة المناسبة للوصول اليه . وثالثها ان يتعرف الموظف على درجة أهمية عملـــه ، والدور الـــذى يلعبه مع الاعمال والوظائف الاخرى فى سبيل تحقيق الهدف الكبير للادارة أو القسم الذى يعمل فيه ، ومن ثم فى سبيل الهدف الاكبر للمؤسسة . وغنى عـــن التأكيـــد ان كل وظيفة لهـــا درجة أو اخرى من الاهمية ـــ مهما كان مركزها على الهيكل التنظيمى المهم أن يعرف الموظف هذه الدرجة من الاهمية ، بـــلا مبالغة او تقليل من شأنها . ورابعها ان يفهم الموظف علاقة عمله بالاعمـــــال الاخرى . اى أن يفهم دورة العمل ـــ من اين تبدأ وكيف تسير والى اين تنتهى . اليست المنظمة جميعا شبكة من الادوار المتداخلة التى تتفاعل مع بعضها للوصول الى الهدف المطلوب . اذا لابد من تفهم كل دور فى الاطار الكلى للادوار . اى علاقته بالادوار الاخرى وتأثره بهـــا وتأثيره فيها . ان ذلك يعمق رغبـــة الموظف فى العمل ، وينمى عنده نزعـــة التعاون ، ويكون عنده الحرص على المصلحة الكلية ، ويطوع فى عقله النظرة الشمولية للاشـــياء ، بدلا من التقوقع فى الدائرة الضيقة للوظيفة والنظرة الجزئية لواجباتها . وخامسها مراعاة العبء الـــذى يتطلبه العمل من الموظف . فلا يكون طفيفا بحيث لا يجـــد ما يشغل وقتـــه ، فيضطر لتعطيل الآخرين وافتعال المشكلات أو الانشغال باشياء اخرى ، داخل المؤسسة او خارجها . كمـــا لا يجب ان يكون ثقيلا بحيث يرهق الموظف ويزحم وقتـــه ولا يترك لـــه فرصة للراحة او التقاط انفاسه أو التفكير فيما يفعـــل بروية وامعـــان . وكثير من المراجعين هنـــا يتركون العمل بالمؤسسة لان عبئه عليهم كبير ، ولا تريد الادارة تعيين عـــدد اكبر منهم بحيث تتوازن المجهودات ؛

لانها لا تريد عبئا ماليا جديدا . غير انها تتحمل تكاليف اخرى تتمثل فى زيادة معدل دوران العمل .

وسادسها ان يرى الموظف من رئيسه تقديرا لمجهوداته ، ليس بالضرورة فى شكل مادى . ولكن ايضا فى شكل معنوى . فيكفى أن يمتدح المدير حرص الموظف على اتقان العمل . ويشكر له ما يبذله فيه من عناية واهتمام . وقد يكون التشجيع المعنوى فى صورة اشراك للموظف فى اتخاذ قرار او آخر بشأن العمل . أو أخذ تصوراته عن طريق تطويره . أو ترك الحرية له فى تقرير بعض أمور العمل ، مثل الكمية التى يحسن اخراجها أو الزمن المحدد للعمل أو التنسيق بينه وبين الاعمال الاخرى . أو تكليفه بتدريب موظف جديد على العمل . أو الاشراف على هذا الموظف الجديد ومتابعته حتى يتقن وظيفته . أعتقد ان المدير يستطيع أن يفعل الكثير فى سبيل تحفيز موظفيه وتكثيف رغبتهم فى العمل . على عكس ما يقول كثير من المديرين من أنهم لا يملكون محفزات يعطونها للعاملين . انهم فقط لا يحاولون ، ولو حاولوا لوجدوا لذلك سبلا كثيرة . وسابعها ان يكون تقويم المدير لعمل مرؤوسه موضوعيا وعادلا وموقوتا . فيعطيه ما يستحق من نقاط القوة ويحسب عليه ما يستحق من نقاط الضعف . وأن يراعى فى تقويمه النتائج الفعلية التى يحققها المرءوس فى الفترة الزمنية التى يتم فيها التقويم . وان يعرف ويوضح الاسس التى يبنى عليها تقويمه والعوامل أو الجوانب التى يقومها . فبعض الاعمال يتطلب تقييم سلوك الموظف . والبعض الآخر يستلزم تقويم الخصائص الشخصية للموظف . مثل اعمال البيع والعلاقات العامة . والبعض الثالث يتطلب التركيز بشكل أساسى على معدلات الأداء . على الا يسمح المدير لتحيزاته أو آرائه الشخصية أو مدى حبه أو كرهه للموظف أن تتدخل فى عملية التقويم .

كل هذه الطرق السبع يمكن أن تكثف رغبة الموظف فى العمل وتزيد اقباله عليه ورغم اننى لم اتحدث عن جانب القـــدرة ، وهى الطرف الاول فى معـــادلة الأداء ، الا أنـــه لا يجب اغفال أهميتها . فالرغبة وحدها لا تكفى ، ولابـــد من أن تعزز بالقدرة على اداء العمل . فالقوتان ضروريتان . وهما مضروبتـــان فى بعضهما وليستا مضافتين . بمعنى أنه كلمـــا زادت درجة احداهما زاد الناتج وليســـتا مضافتين . بمعنى أنه كلمـــا زادت درجـــة احداهما زاد الناتـــج الكلى وهـــو الاداء . وكلما قلت انخفض الناتج النهائى . واذا كانت احداهما صفرا كانت النتيجة الكلية صفرا أيضا .

أمـــا النقطة الثانية التى أود أن اثيرها بشـــأن العمل فهى التطوير . والذى قـــد يشمل أساليب العمل أو خطواته أو اجـــراءاته أو توزيعـــــه أو الادوات المستخدمة فيه . لقـــد أكدت أهمية تطوير الموظف آنفا ، والآن أؤكد أهميـــة تطوير العمل . حتى يكون الموظف ووظيفته فى تقـــدم الى الأمـــام . ولاجدال أن الموظف اذا درب وتطور يمكنه ان يطور عمله . وكذلك اذا تطورت أساليب العمل واجراءاته وأدواته ، فان ذلك خطـــوة الى تطوير الموظف أيضا . ولقـــد قصصت عليك قصة المدير الذى اهتم باقتراح زميلنا . لقـــد سعدت لذلك كثيرا ، وسعد زميلى . وأفـــاد العمل ، وتحمس الآخرون . ان التغيير البنـــاء والتطوير الذى يرفـــع الكفاءة ويزيد الفعالية ، ينشىء مناخا صحيا متجـــددا ، ينعكس على الموظف فى شـــكل تنمية ذاتية وفتح فرص التقدم والترقية أمامه ، وعلى العمل فى صورة مستويات راقية للاداء . ان التطـــوير هنـــا يشبه الحجامة ، تجـــدد تدفق الدم وتنقية وتشيع الحيوية فى جميع اجزاء الجســـم .

واخيرا اود أن اطلب منك أن يكون تعاملك معنا على أساس جماعى : لامع كل فرد منعزلا عن جماعته . انظر الينا كفريق متكامل . ان العمل يدور دوراته .

بيننـــا ، ونرتبط بسببه برباط نفسى ، قوامـــه التفاهم والتعاون وتنســـيق الجهود . ونحن فى ذلك اشبه بفريق الكرة .. كل عضو يقذفهـــا لغيره ، حتى يصلوا بها جميعا نحو الهدف . ان تعاملك معنا جماعة سوف يزيـــد من روابطنا ويعمق انسجامنا ويصهر قدراتنـــا ومهاراتنا فى بوتقة واحدة هى الانتاجيـــة العالية . لقـــد كان احـــد مديرى هذه الادارة لا ينظـــر الى جماعة العمل ، بل يلقى اوامـــره وتوجيهاته لكل واحد من الموظفين على حـــدة . الامـــر الذى سبب تنافـــرا فى العلاقات وتشتتا فى الجهود وضعفا فى الانتاجية ومتاعب للمدير نفســـه .

امـــا كيفية التعامل مع الجماعة ، فنحن ننتظر أن تجمعنا فى لقاءات دورية ــ بعضها رسمى والآخـــر غير رسمى . فأما اللقاءات الرسمية فتوزع فيها العمل علينا وتشرح لكل واحد منا توقعاتك عنـــه والاداء المنتظـــر منه ، وتعين الافراد الذين سيشتركون فى عملية واحدة وتطلب منهم أن يجتمعوا فيمـــا بينهم لينسقوا التنفيذ . كمـــا تتضمن هذه اللقاءات الرسمية مشكلات العمل . اذ تطرح علينا المشكلة ، او نطرحها نحن عليك ، فتطلب منا تحليلها ومناقشتها وتبادل الرأى بشـــأن بدائل حلها . وكذلك فان اللقـــاءات الرســـمية تشمل تبليغك لنـــا لتعليمات الادارة العليا أو توقعاتها أو خططها المستقبلة أو التغيير الذى تزمع تطبيقه . وتأخذ منا فى نفس الوقت الافكار التى نريد أن نبلغها للادارة العليـــا ووجهات نظرنا ومتاعبنا والتحسينات التى نرغب فيها . انك بهذا ضابط الاتصال بيننـــا وبين الادارة العليا . فنحن نراها ونتحسسها من خلالك . وهى تتعرف علينـــا وتتفهم أحوالنـــا من خلالك أيضا . وأما اللقاءات غير الرسمية فأنت تتيح لنا فيها أن نجتمع حول غذاء أو شاى .. فى مقصف المؤسسة أو فنائها .. ونتحدث فى أمور شتى فليس هناك جـــدول أعمال .. وأنما هى جلسة طبيعية

اصغائك لنـــا وانتباهك لافكارنا واهتمامك بمـــا نقول سوف يساعدك كثيرا على تلتف فيها حولك ، لا بوصفك مديرا فحسب ، ولكن بوصفك اخا كبيرا . وثق أن كثيرا من المعلومات سوف تتبادل فى هذه اللقاءات غير الرسمية . واقتراحات وآراء مفيدة ســـوف تقال ويعبر عنها اصحابها . ان الافكار الجيدة تنبع فى جـــو استرخائى تزول فيه القيود وترفع فيـــه الرسميات . كما أن للافكار الجيدة عدوى تنتشر بين الجالسين فيدلى كل بدلوه .. قد لا تكون كل الافكار صالحة أو عملية أو يمكن تطبيقها الآن أو يمكن تنفيذها بسهولة . ولكن حسن ان تقيس أفكارنا وتقوم اقتراحاتنا وتنتقى منها الصالح والمفيد .

والى جانب هذه اللقاءات الرسمية وغير الرسمية ، فاننـــا نتوقع منك لكى تقوى جماعتنـــا أن توضح هدف الادارة ، وتحـــدد الهدف الجـــزئى لكل منـــا فى نطاق هذا الهدف الكبير . وأن تنسق مجهوداتنا وأن تشجعنا على تبادل المعرفة والخبرات فيما بيننـــا . وتؤلف بين قلوبنا ، وتحل منازعاتنا بأن تجعل كلامنـــا يفهم وجهة نظـــر الآخر ويتفق معـــه على المشكلات الموجـــودة فيتعاون مع الآخرين على حلها وأن ننشىء بيننـــا قيما ومبادىء نلتف حولهـــا ونتبعها فى سلوكنا وعلاقاتنا . وأن تعطى الفرصة لكل منا أن يثبت وجوده فى الجماعة بأن يحقق تقدما ملموسا نحـــو الهدف ، وأن تشعره والآخرين بهذا التقدم ، وتعلمنا جميعا بالنتائج التى نحققها فى نهاية الامـــر .

أخشى أن أكون قد أثقلت عليك بحديثى هذا الطويل . ولكنى أردت ان أنقل لك توقعاتنا وما ننتظره منك باعتبارك قائدنا الجديد . بقى الآن أن تشرح لنـــا ما تتوقعه أنت منا وأرجو أن تكون جماعة الموظفين عند حسن ظنك . نسيت أن أقول لك اننى ســـوف أحال الى التقاعد بعـــد فترة وجيزة . لذلك ما قصدت من كتابى هذا الا وجه الله ، ثم المصلحة العامة . والدين النصيحة كما يوصينا الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم . فتقبل تحيتى وأسأل الله أن يوفقك ويعينك فى عملك ويبلغك ما تصبو الى تحقيقه من أهداف .

رقم الايداع ٢٢٠٣ / ٨٦

دار صـــفا للطباعة